

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA
EMPRESA “MARKETING ADVICE” Y AUTOMATIZACIÓN DE
LOS PROCESOS CRÍTICOS.

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

GRACE NELLY ÁVALOS ESPARZA
DIANA CAROLINA QUINTUÑA CHURO

DIRECTOR: PAÚL IDROBO

QUITO, FEBRERO 2013

Director: Mgtr. Idrobo Dávalos Paúl Michael

Informante 1: Mgtr. Rueda Fierro Iván Alejandro

Informante 2: Mgtr. Piñuela Espín Juan Carlos

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, queremos agradecer a Dios por ser nuestro compañero no solo de universidad sino de vida, por permitirnos cumplir esta meta tan anhelada y por todas sus bendiciones.

Queremos agradecer a nuestros padres por su apoyo incondicional, por su esfuerzo para facilitarnos nuestros estudios y por ser un ejemplo de superación a seguir.

Además agradecemos a nuestro director de tesis e informantes, por guiarnos en la elaboración de nuestro trabajo, generando así un resultado de calidad.

INDICE

INTRODUCCIÓN,	1
---------------	---

CAPÍTULO 1. ANÁLISIS SITUACIONAL,	3
-----------------------------------	---

1.1	SITUACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO,	3
1.1.1	Análisis del Macro entorno,	3
1.1.2	Análisis del Micro entorno,	21
1.2	SITUACIÓN DE LA EMPRESA,	34
1.2.1	Historia,	34
1.2.2	Misión, Visión, Valores,	34
1.2.3	Servicios que ofrece Marketing Advice,	37
1.2.4	Clientes,	41
1.2.5	Estructura Actual,	42
1.2.6	Localización,	43
1.2.7	Infraestructura,	44
1.2.8	Tecnología,	45
1.2.9	Trabajos Realizados,	45
1.2.10	Recursos Humanos,	46
1.2.11	Recursos Financieros,	47

CAPÍTULO 2. LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES,	48
--	----

2.1	MARCO TEÓRICO,	48
2.2	METODOLOGÍA UTILIZADA,	53
2.3	DEFINICIÓN DE PROCESOS ACTUALES,	55
2.3.1	Inventario de procesos,	55
2.3.2	Codificación de procesos,	56
2.3.3	Mapa de procesos actual,	57
2.4	DESCRIPCIÓN Y DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS,	59
2.4.1	Procesos Estratégicos,	59
2.4.2	Procesos Misionales,	60
2.4.3	Procesos de Apoyo,	64
2.5	ANÁLISIS DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA,	69
2.6	ANÁLISIS CAUSA-EFECTO,	79
2.6.1	Conclusiones del análisis causa-efecto,	80

CAPÍTULO 3. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS,	81
3.1 MARCO TEÓRICO,	81
3.2 METODOLOGÍA UTILIZADA,	86
3.3 ANÁLISIS DE REQUISITOS DE LA ORGANIZACIÓN,	87
3.4 MEJORAS PROPUESTAS,	90
3.5 MAPA DE PROCESOS,	91
3.6 CARACTERIZACIÓN Y MANUALES DE PROCEDIMIENTOS,	92
3.6.1 Caracterización de macroprocesos,	92
3.6.2 Diseño de Manuales de Procedimientos,	92
3.7 INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS,	95
3.8 MEJORAS GENERADAS POR PROCESO,	97
CAPÍTULO 4. AUTOMATIZACIÓN DEL LOS PROCESOS CRÍTICOS,	102
4.1 MARCO TEÓRICO,	102
4.2 METODOLOGÍA UTILIZADA,	104
4.3 SELECCIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS,	107
4.4 SELECCIÓN DE PROCESOS PARA AUTOMATIZAR,	110
4.5 AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS,	113
4.5.1 Modelación de los procesos críticos,	113
4.5.2. Campos de los Formularios,	116
4.5.3 Simulación de la automatización,	132
4.5.4 Monitoreo de la automatización,	139
CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN,	143
5.1 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS,	143
5.2 CRONOGRAMA DE TRABAJO PROPUESTO,	144
5.3 PRESUPUESTO PROYECTADO,	145
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,	148
BIBLIOGRAFÍA,	152
ANEXOS,	154

RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo de esta tesis es un paso importante para la obtención del título de Ingeniería Comercial con mención en Productividad, la cual contribuirá con la empresa Marketing Advice para mejorar su gestión y obtener mejores resultados.

La empresa tiene pocos años en el mercado, pero su visión es crecer y empezar a ganar prestigio, actualmente no tiene un modelo de gestión por procesos establecido, siendo importante el diseño del mismo, a fin de lograr un eficiente funcionamiento de los servicios que presta la empresa.

El objetivo principal para el desarrollo de este trabajo es definir los procesos de Marketing Advice con sus respectivos procedimientos, proponer mejoras y automatizar los procesos críticos, para lo cual se ha realizado un estudio documental de campo que se apoya en información proveniente de entrevistas, cuestionarios, encuestas, observaciones, entre otras.

Se ha utilizado el método deductivo para realizar el análisis de la situación actual, el levantamiento de procesos y para definir fortalezas y debilidades de la gestión actual.

El método inductivo se ha usado en la segunda parte de la investigación en donde consta el diseño del sistema de gestión, la automatización de los procesos críticos y la propuesta de mejora.

Se realizó un análisis de criticidad previo a la automatización, en la cual se utilizó el software “ProcessMaker” debido a que este es utilizado actualmente en la otra unidad de negocios de la empresa y en caso de implementar la propuesta realizada, se facilitará su aplicación.

INTRODUCCIÓN

A lo largo del tiempo las empresas han buscado nuevas alternativas para gestionar sus operaciones y generar mejores resultados, es así como en la actualidad la gestión por procesos constituye una forma de detectar fortalezas y debilidades operacionales de la institución, generando mejoras en los productos y/o servicios ofrecidos.

Cabe mencionar que el sistema de gestión por procesos aporta al mejoramiento continuo, ya que cuando medimos los procesos los podemos controlar, y si los controlamos los podemos mejorar.

Los requerimientos para el diseño de un sistema de gestión por procesos de calidad están determinados en la Norma Internacional de Calidad ISO 9001:2008, en la cual se determinan los lineamientos necesarios para su implementación.

Para poder gestionar un sistema basado en procesos se necesita contar con manuales de procedimientos, los cuales contengan información detallada y ordenada referente a cada proceso, y sirvan como guía en la ejecución diaria de las actividades.

El Bussiness Process Management es una herramienta que actualmente muchas empresas están utilizando para el mejoramiento de sus procesos mediante la automatización de los

mismos, pues esta herramienta permite obtener información actualizada del estado del proceso y datos con los que se puede realizar análisis y tomar decisiones basadas en información objetiva.

Por último, hay que recordar que no se necesita ser experto en el manejo de sistemas informáticos para poder tener procesos automatizados, y que para gestionar los procesos de una organización solamente se necesita (como en todos los aspectos de la vida) predisposición al cambio, actitud proactiva y perseverancia para obtener lo deseado.

CAPÍTULO 1. ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1 SITUACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO

1.1.1 Análisis del Macro entorno

1.1.1.1 Aspecto Legal

El Ecuador está pasando por un proceso de reforma en sus leyes, y una de ellas es la Ley de Estadística impulsada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) que tiene el objetivo de actualizar la normativa legal vigente que data de 1976. Este proyecto fue propuesto en la Asamblea Nacional Constituyente por la Comisión Especializada Permanente de Gobiernos Autónomos, Descentralización y Organización del Territorio, y a la fecha se encuentra en su segundo debate, esto lo podemos constatar en la página web oficial de la Asamblea Nacional Constituyente, como se muestra en el gráfico 1.1.

GRÁFICO 1.1

TRÁMITE DE LAS LEYES

Las columnas "Primer Debate" y "Segundo Debate" contienen también, cuando existen, los informes de minoría a continuación del informe de mayoría, en el mismo archivo PDF.

Previo a la descarga de un archivo, por favor observe el tamaño del mismo junto a su nombre. Archivos de hasta 5 Mb pueden ser descargados de manera eficiente en un rango de 1 a 2 minutos, siempre que la conexión sea de banda ancha de al menos 128 Kbps.

De Gobiernos Autónomos, Descentralización ▼ Seleccione el Proponente ▼

Mostrando: Comisión - De Gobiernos Autónomos, Descentralización, Competencias y Organización del Territorio

Código	Fecha de Presentación	Proyecto Presentado	Calificación del Cal	Primer Debate	Segundo Debate	Aprobación del Pleno	Pronunciamiento del Ejecutivo		Texto Definitivo	Registro Oficial
							Objeción Parcial	Objeción Total		
2011-119	22 Nov 2011	Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Régimen Especial para la Conservación y Desarrollo Sustentable de la Provincia de Galápagos, publicada en el Registro Oficial número 278 del 18 de marzo de 1998			-	-	-	-	-	-
2011-099	14 Oct 2011	Ley de Estadística					-	-	-	-
2011-096	14 Oct 2011	Ley Orgánica de Telecomunicaciones y de Servicios Postales			-	-	-	-	-	-

Fuente: <http://www.asambleanacional.gov.ec/tramite-de-las-leyes.html>

Elaborado por: Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador

En el proyecto se abordan temas como el secreto estadístico, el derecho de los informantes, el derecho de los usuarios, el acceso a la información, etc., temas que son importantes al momento de levantar datos que tienen como fuente a los ciudadanos; estos temas los podemos ver en los siguientes artículos de ésta Ley.

“Art. 21.- Los datos individuales que se obtengan para efecto de estadística y censos son de carácter reservado; en consecuencia, no podrán darse a conocer informaciones individuales de ninguna especie, ni podrán ser utilizados para otros fines como de tributación o conscripción, investigaciones judiciales y, en general, para cualquier objeto distinto del propiamente estadístico o censal.”

“Art. 25.- Las personas que, de cualquier modo, intervengan en la ejecución de investigaciones que realicen las entidades sujetas al Sistema Estadístico Nacional, no podrán requerir información distinta de la que haya sido autorizada.”

La Ley que se propone se enfoca en las empresas públicas dedicadas a realizar actividades estadísticas, no tanto en las empresas privadas que tratan con datos estadísticos. Sin embargo, ésta Ley sirve como referencia para las empresas privadas que realizan investigaciones de mercado.

La Ley de defensa del consumidor es quizás la más relevante a la que las empresas de investigación de mercados deben prestar atención al momento de proponer las estrategias para sus clientes en sus estudios. En cuanto a ésta ley, se cita los siguientes artículos:

“Art. 4, numeral 2: Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad.”

“Art. 4, numeral 12: Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado”

Las empresas de compañía limitada deben cumplir con lo que establece la Ley de Régimen Tributario Interno en los siguientes puntos:

“Art. 4.- Sujetos Pasivos.- (Segundo inciso agregado por el Art. 18 de la Ley 99-24, R.O. 181-S, 30-IV-99).- Son sujetos pasivos del impuesto a la renta las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, nacionales o extranjeras, domiciliadas o no en el país, que obtengan ingresos gravados de conformidad con las disposiciones de esta Ley.
Los sujetos pasivos obligados a llevar contabilidad, pagarán el impuesto a la renta en base de los resultados que arroje la misma.”

“Art. 43.- Retenciones en la fuente de ingresos del trabajo con relación de dependencia.- Los pagos que hagan los empleadores a los contribuyentes que trabajan con relación de dependencia, originados en dicha relación, se sujetan a retención en la fuente con base en las tarifas establecidas en el artículo 36 de esta Ley de conformidad con el procedimiento que se indique en el Reglamento.”

“Art. 62.- Facturación del impuesto (Sustituido por el Art. 33 de la Ley 51, R.O. 349, 31-XII-93; reformado por el Art. 15 de la Ley 93, R.O. 764-S, 22-VIII-95; por el Art. 4 de la Ley 98-13, R.O. 31, 22-IX-98 y por el Art. 35 de la Ley 99-24, R.O. 181-S, 30-IV-99).- Los sujetos pasivos del IVA tienen la obligación de emitir y entregar al adquirente del bien o al beneficiario del servicio facturas, boletas o notas de venta, según el caso, por las operaciones que efectúe, en conformidad con el reglamento. Esta obligación regirá aun cuando la venta o prestación de servicios no se encuentren gravados o tengan tarifa cero. En las facturas, notas o boletas de venta deberá hacerse constar por separado el valor de las mercaderías transferidas o el precio de los servicios prestados y la tarifa del impuesto; y el IVA cobrado.”

“Art. 21.- Principios Generales (Sustituido el inciso 2o. por el Art. 6 de la Ley 93; R.O. 764-S, 22-VIII-95).-La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en moneda nacional, tomando en consideración los principios contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera y los resultados imputables al respectivo ejercicio impositivo. En el Reglamento se determinarán los requisitos a los que se sujetarán los libros y demás registros contables y la forma de establecer el mantenimiento y confección de otros registros y libros auxiliares, con el objeto de garantizar el mejor cumplimiento y verificación de las obligaciones tributarias.”

También tienen que cumplir con las estipulaciones de la Codificación del Código de Trabajo que regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Dentro de estas estipulaciones podemos citar las siguientes:

- El Artículo 37 establece que los contratos de trabajo están regulados por las disposiciones de este Código, aún a falta de referencia expresa y a pesar de lo que se pacte en contrario.
- En el Capítulo IV se encuentran las obligaciones y prohibiciones del empleador y del trabajador.
- En el capítulo V se establece la duración máxima de la jornada de trabajo, descansos obligatorios y vacaciones.
- En el capítulo VI se establece los salarios, sueldos, utilidades, bonificaciones y remuneraciones adicionales.
- En el capítulo VII se establece el trabajo de mujeres y menores.
- En el capítulo VIII se regula el trabajo de los aprendices.
- En el Capítulo IX se regula la terminación del contrato de trabajo.
- En el Capítulo X se determina las normas para realizar el desahucio y el despido.

Además de las leyes mencionadas, las empresas de investigación de mercados deben regirse a la Ley de Consultoría, pues en su Artículo 1 determina que: se entiende por consultoría la prestación de servicios profesionales especializados como los servicios de asesoría y asistencia técnica, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación.

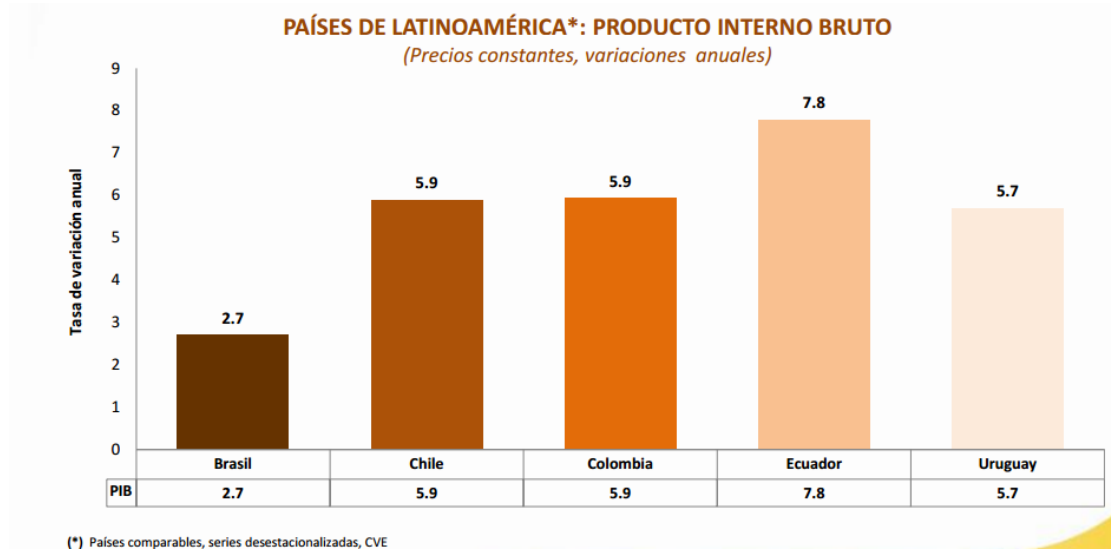
Amanera general la parte legal en el Ecuador actualmente les exige más a las empresas, en cuanto a aspectos tributarios y en cuanto a la administración de personal, pero hay que mencionar que esto no les ha perjudicado en su gestión.

Además, se concluye que no existe una reglamentación específica para la industria de investigación de mercados, como lo hay en otras industrias, por lo que el aspecto legal de este mercado no es tan estricto.

1.1.1.2 Aspecto Económico

Para realizar un análisis económico del sector, se tomó en cuenta las variables generales del país que influyen en la operatividad de las empresas, las cuales son:

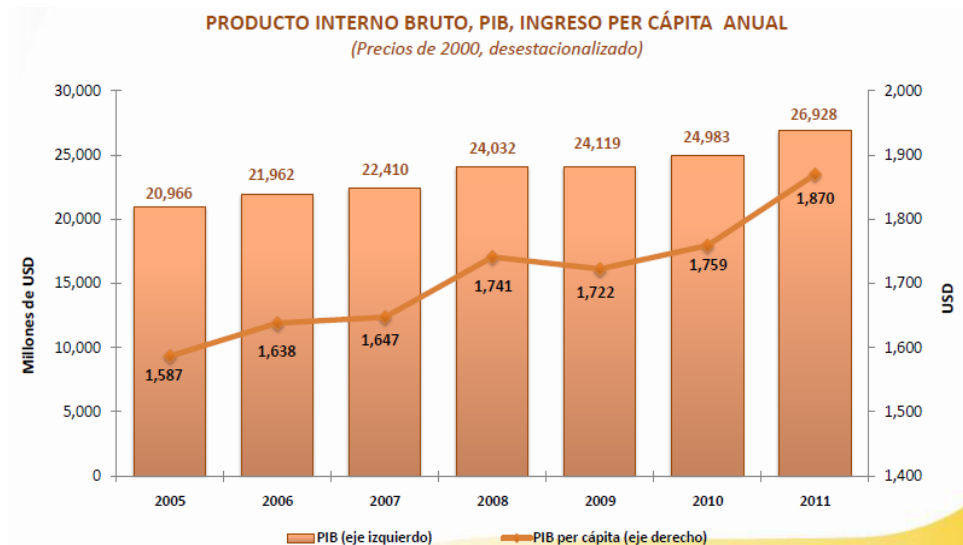
- **PIB**

GRÁFICO 1.2

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

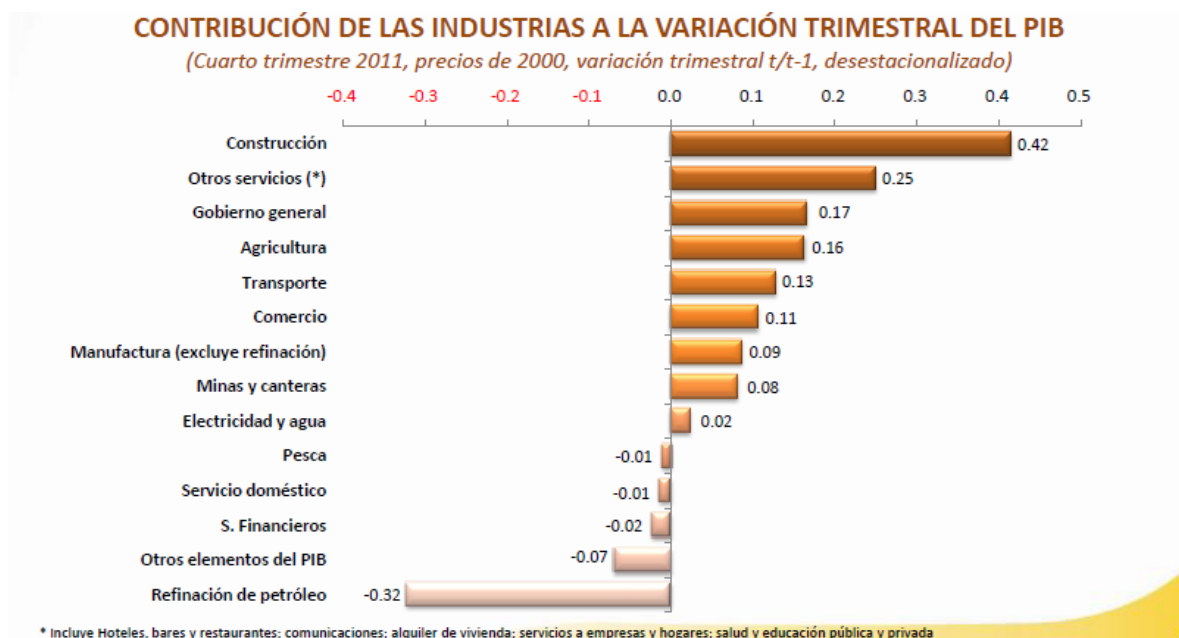
Dentro del panorama económico de América Latina se aprecia el dinamismo de la economía ecuatoriana, pues el Ecuador cierra el año 2011 con un crecimiento del PIB de 7.8%.

GRÁFICO 1.3

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

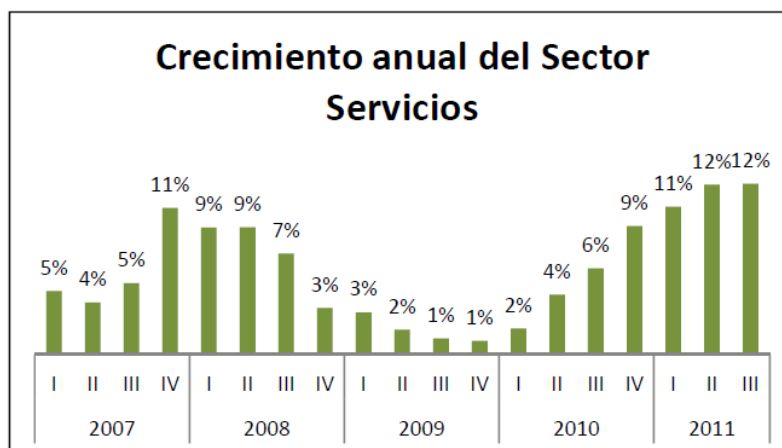
GRÁFICO 1.4



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

GRÁFICO 1.5



Fuente: Evaluación de subsidios | Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo, y Competitividad.

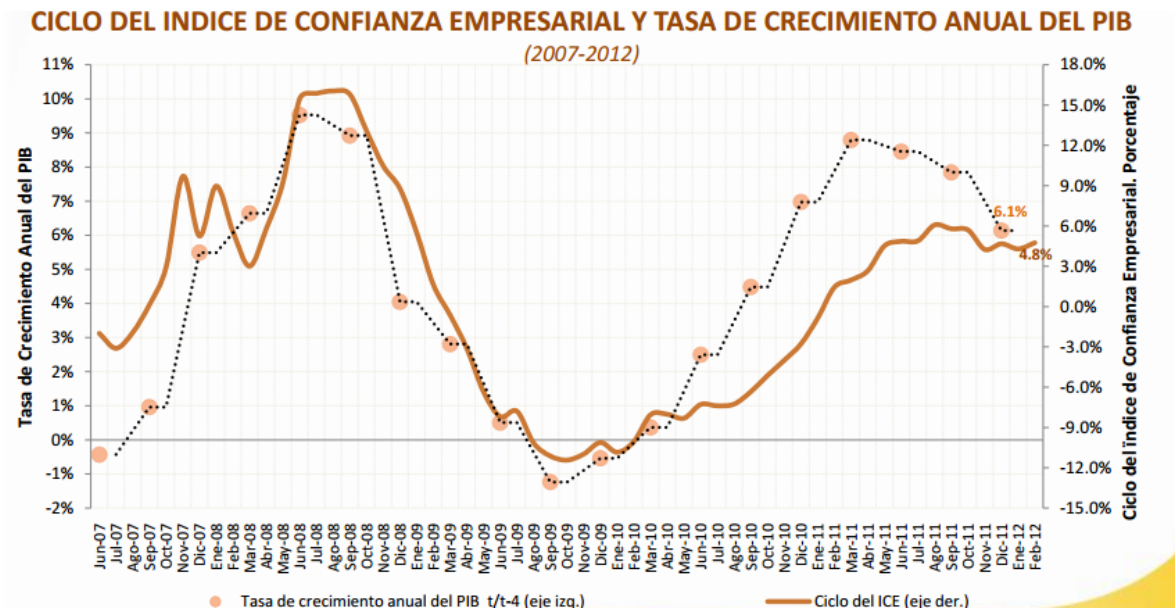
Elaborado por: Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo, y Competitividad.

De acuerdo a los gráficos 1.3, 1.4 y 1.5, se determina que el PIB de nuestro país, ha tenido un crecimiento gradual durante los últimos siete años, siendo la industria de servicios una de las actividades que más contribuyó con el incremento del PIB.

Dentro de la industria de servicios se establece que hay un crecimiento para el año 2011, lo cual genera beneficios para la empresa ya que el PIB refleja la rentabilidad en el sector.

- Índice de confianza del consumidor

GRÁFICO 1.6



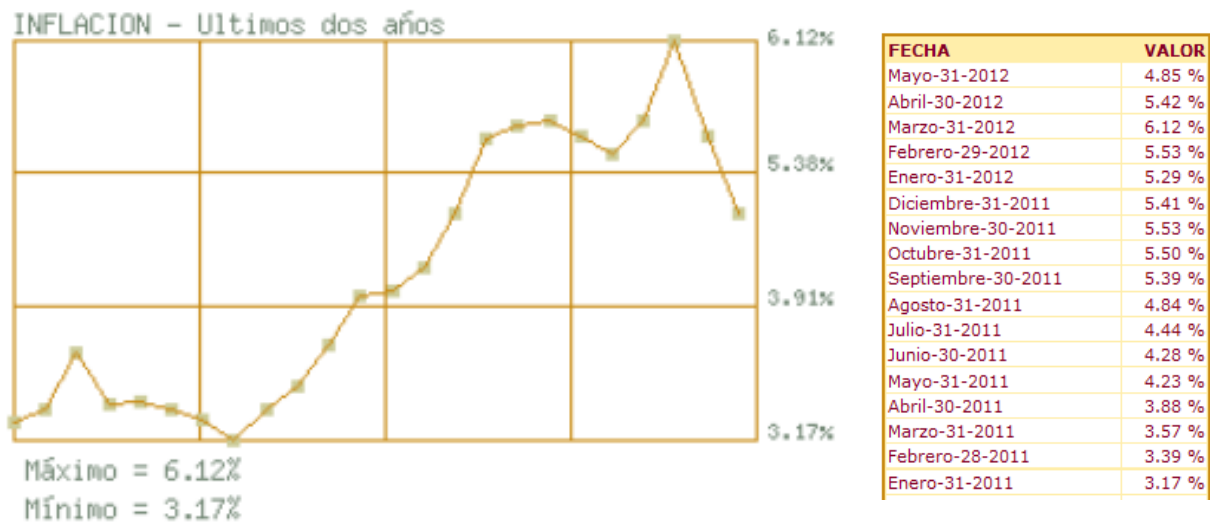
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

El Ciclo del Índice de Confianza Empresarial se encontró 4.8% por encima del crecimiento promedio de corto plazo. El gráfico 1.6 indica la relación de este índice con la tasa de crecimiento anual del PIB trimestral, la cual fue de 6.1% para el cuarto trimestre 2011.

- **Inflación**

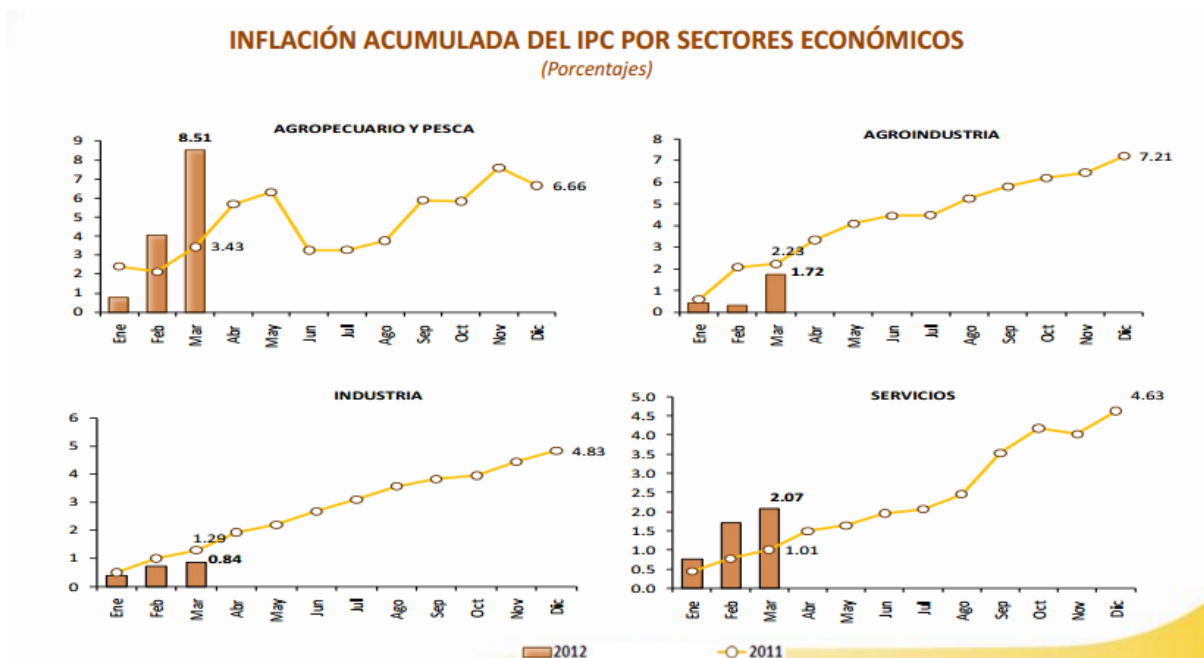
GRÁFICO 1.7



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

GRÁFICO 1.8



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

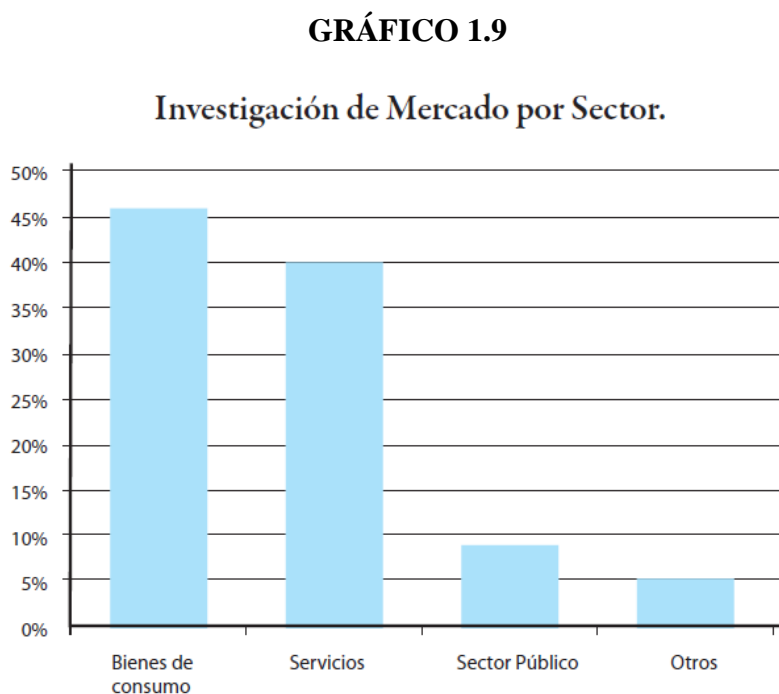
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

La inflación en el Ecuador ha tenido un crecimiento desde el 2011 hasta mayo del 2012, siendo marzo el mes que mayor aumento ha presentado con el 6.12%, además se determina que la inflación acumulada del índice de precios al consumidor del sector servicios ha incrementado, pues en marzo de este año presenta un 2.07% y en el 2011 del mismo mes fue 1.01%, lo cual indica que los precios han incrementado afectando la demanda.

- **Inversión en el sector**

En cuanto a la inversión de las empresas en investigación de mercados, se establece que las mayores inversiones a nivel mundial han sido hechas por

empresas que ofrecen bienes de consumo, seguida por las de servicios como se muestra en el siguiente gráfico:



Fuente: ESOMAR
Elaborado por: ESOMAR

Según los datos de ESOMAR (European Society for Opinion and Marketing Research) (2008), en general, solo las grandes empresas, las multinacionales y/o globales, son las que invierten en investigación de mercados.

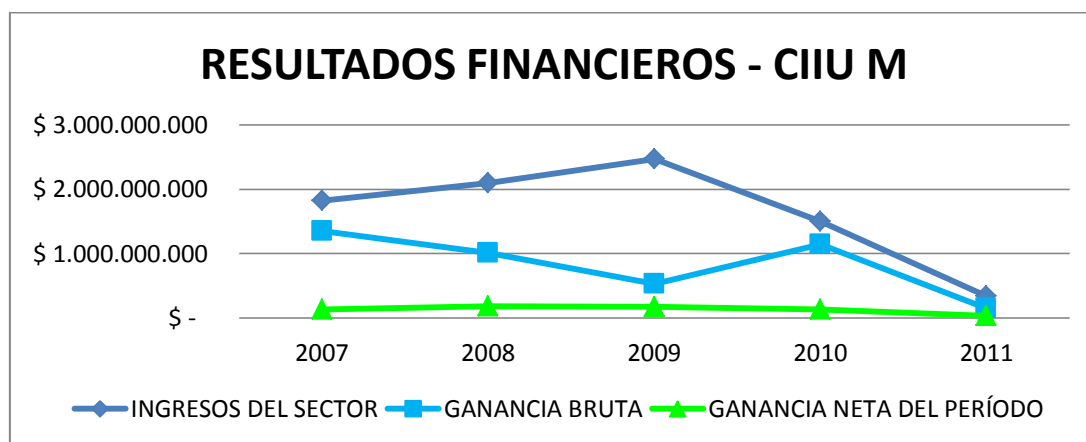
La oferta de los servicios de marketing forma parte de un sector que hoy en día está en auge, los cuales son acogidos por los consumidores dentro de una economía sostenible, pues los indicadores analizados se encuentran relacionados positivamente con la oferta de sus servicios.

- **Ingresos del sector**

Los balances financieros consolidados que publica la Superintendencia de Compañías son la fuente secundaria más aproximada en la que se encontró datos sobre los ingresos del sector en el que se encuentra MA (CIIU M: Actividades profesionales, científicas y técnicas).

El gráfico 1.10 muestra los resultados de los estados financieros del sector mencionado para cinco años consecutivos.

GRÁFICO 1.10



Fuente: Superintendencia de Compañías – Anuarios Estadísticos

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

Entre el 2007 y 2011 los ingresos y las ganancias del sector han disminuido considerablemente; sin embargo, no se ha incurrido en pérdidas, y estos rubros se encuentran sobre los 30 000 000 USD.

Cabe mencionar que dentro de la categoría CIIU M se encuentran otros sectores los cuales se observan en el gráfico 1.14, por lo que estos datos son globales.

1.1.1.3 Aspecto Social

La cultura ecuatoriana en la investigación de mercados

En el Ecuador existe una cultura de investigación incipiente: no se planifica, no se presupuesta, no se establece como una inversión. Las PYMES e incluso las empresas grandes todavía la ven como gasto, pero poco a poco empiezan a creer y a invertir en la investigación de mercados. Con frecuencia se toman decisiones intuitivas con respecto al mercado, pero cuando las empresas enfrentan la competencia de grandes grupos, recurren a la investigación de mercado para garantizar su viabilidad en el largo plazo.

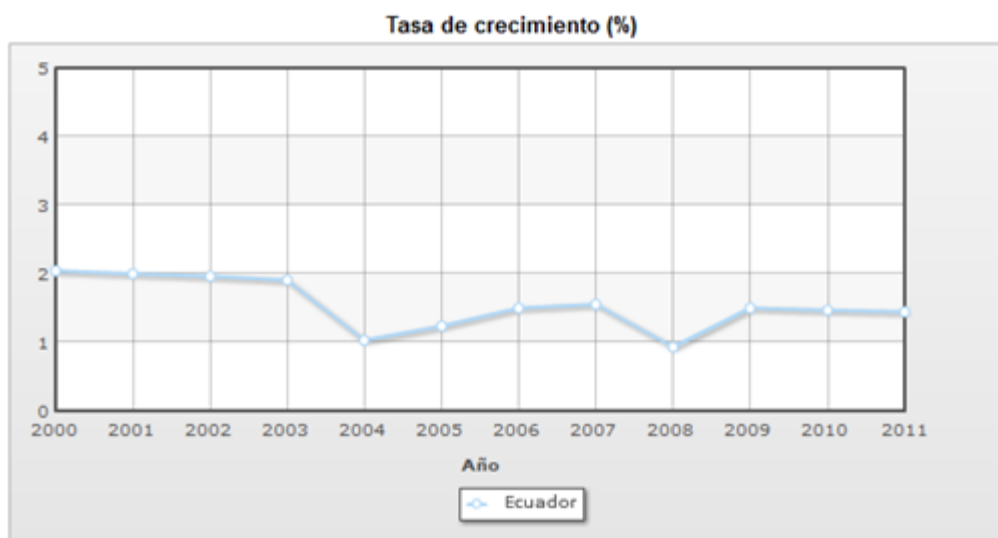
En general, las empresas no cuentan con un presupuesto predeterminado, más bien invierten en investigación dependiendo de las necesidades que surjan. (“E+E ESPAE y Empresa”, publicación de ESPAE Graduate School of Management de la Escuela Superior Politécnica del Litoral).

Tendencias sociales

La tasa de crecimiento de la población ecuatoriana ha disminuido en altos porcentajes con relación a años anteriores.

El rápido crecimiento demográfico puede ser visto como una amenaza por los países vecinos, lo cual no aplica para nuestro país.

GRÁFICO 1.11



Country	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ecuador	2,04	2	1,96	1,91	1,03	1,24	1,5	1,55	0,94	1,5	1,47	1,44

Fuente: IndexMundi

Elaborado por: IndexMundi

Una de las tendencias que más ha crecido es la del uso del Internet, y para el año 2011 el uso de Internet en la población ecuatoriana tiene un

promedio de casi 3 horas semanales, esto nos permite saber que el Internet es cada vez un medio más eficaz para darse a conocer como empresa.

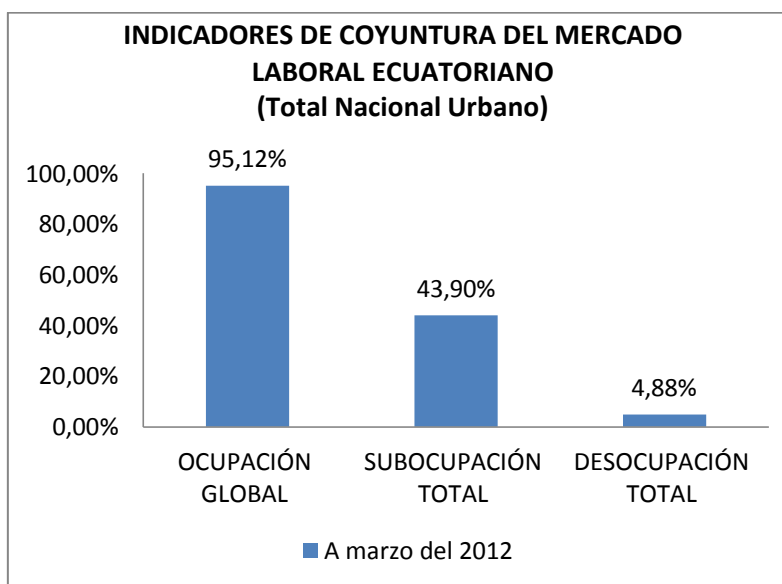
GRÁFICO 1.12



Fuente: Encuesta Nacional de empleo, desempleo y subempleo (ENEMDU)

Elaborado por: INEC

Otros indicadores sociales son los del mercado laboral ecuatoriano, los cuales se especifican en el gráfico 1.12; por otro lado, la remuneración básica unificada a septiembre del 2012 es de \$292,00 USD.

GRÁFICO 1.13

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

1.1.1.4 Aspecto Tecnológico

“La mayoría de las empresas de Investigación de Mercados se han especializado en mercados específicos y técnicas de investigación tanto cualitativa como cuantitativa, para ofrecer a sus clientes resultados más confiables y más rápidos. Dichas técnicas se han sofisticado al ritmo de la tecnología, por lo que hoy día es posible, por ejemplo, realizar estudios cualitativos y encuestas a diferentes consumidores, empleando las diferentes herramientas que se encuentran en internet, como las páginas web, el correo electrónico, redes sociales (Facebook, Twitter) y muchas otras. Este medio facilita la realización de varios tipos de estudios, además los costos en muchos casos, se reducen en forma significativa.

A través del internet, es factible emplear medios de apoyo en línea como dibujos, diagramas, videos y aún páginas realizadas con un propósito específico. Estos medios, permiten una percepción más clara de lo que se está evaluando el encuestado; por ejemplo, cuando se están evaluando una nueva campaña publicitaria que saldrá al aire en todo el país.

Con medios como los blogs, webinars o foros, se realizan sesiones de tormentas de ideas, evaluaciones de concepto publicitario, diseño, producto o marca con varios internautas seleccionados, ya sean consumidores o expertos. Para obtener respuestas más efectivas, se desarrollan páginas web

con fotografías, diseños, videos, animaciones u otro tipo de aplicaciones que facilitan la comprensión de lo que se está evaluando.

El internet no resuelve todas las necesidades de investigación de mercados, ni todos los problemas de mercadotecnia, pero es ahora y será aún más en el futuro, un medio importante para conocer más y mejor a nuestros clientes y consumidores.”¹

Por otro lado se puede mencionar que el software para el análisis estadístico de datos cada vez ha ido mejorando y en la actualidad se ofrecen varios de ellos con valiosas cualidades.

A continuación se cita algunos de estos:

TABLA 1.1

SOFTWARE	COMPAÑÍA
SPSS	IBM
NVivo	QSR International
Wysuforms	Wysuforms Enterprise Feedback Managment
Encuestas Web (herramienta online)	Instituto Datakey
Rotator Survey	Rotator Software & Consultoría C.A

Fuente: webs de cada empresa mencionada.

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

Además del software para levantamiento y análisis de datos, se tiene en la actualidad otros tipos de tecnologías que contribuyen a que las empresas que realizan estudios de mercado mejoren los servicios que ofrecen, entre ellos están los siguientes:

¹Ing. Edmundo Ramírez Torres, <http://www.masterresearch.com.mx>, “La Investigación de Mercados con el uso de Internet, sus ventajas y aplicaciones”, México.

- Encuestas Telefónicas
- Encuestas en dispositivos móviles
- Encuestas en PC auto aplicadas
- Herramientas OLAP (On-Line Analytical Processing o procesamiento analítico en línea).

Por último se puede mencionar a la automatización como una herramienta que en la actualidad ayuda a las empresas a realizar sus procesos de una manera más efectiva y satisfacer rápidamente las necesidades de sus clientes.

1.1.2 Análisis del Micro entorno

El análisis del Ambiente Interno se lo realiza a continuación utilizando las cinco fuerzas que Michael Porter propone y considerando las variables que el menciona que se deben analizar en el poder de negociación tanto de los proveedores como de los compradores, y las que se deben analizar en cuanto a la competencia actual, los productos sustitutos y la competencia futura.

1.1.2.1 Poder de los Proveedores

La empresa tiene proveedores para:

- Desarrollo de Grupos Focales
- Desarrollo de Encuestas Telefónicas
- Desarrollo de Encuestas Presenciales
- Desarrollo de Encuestas a Profundidad
- Suministros de Oficina
- Bases de datos
- Call Center

Dentro del mercado ecuatoriano, algunas de las empresas más conocidas en cada uno de los servicios que requiere la empresa son:

- ✓ Smart business
- ✓ Centerphone
- ✓ Informe Confidencial
- ✓ Ecuatronix
- ✓ Martec
- ✓ Bic ecuador
- ✓ Compucober²

Los proveedores que brindan a la empresa servicios de trabajo de campo para los estudios, como son las encuestas, grupos focales, etc. Tienen un alto poder de negociación, pues al conocer sobre temas de investigación de

²Guía Telefónica, <http://www.guiatelefonica.com.ec>, “Servicios Call Center” Ecuador.

mercados pueden integrarse hacia adelante y convertirse en competencia para la empresa.

Por otro lado, los proveedores de insumos para la realización de estudios no tienen poder de negociación porque sus productos sustitutos están fácilmente disponibles, y son numerosos proveedores existentes por lo que la empresa tiene varias opciones para elegir en sus compras.

1.1.2.2 Poder de los Compradores

La empresa brinda sus servicios a todo tipo de empresas que solicite sus servicios, Marketing Advice ha trabajado de manera más frecuente en sectores/industrias especiales como:

- Comidas y bebidas
- Salud, cuidado y belleza
- Construcción
- Educación
- Telecomunicaciones
- Consumo masivo
- Venta al por menor
- Banca y cooperativismo
- Gobierno y sector público
- Automotriz

Según “E+E ESPAE y Empresa”, una publicación de ESPAE Graduate School of Management de la Escuela Superior Politécnica del Litoral en el Ecuador (2011), lamentablemente no existen datos oficiales; sin embargo luego de un sondeo realizado en algunas empresas de investigación de mercados, y a través del Portal de Compras Públicas, se encuentra que el mayor inversor en investigación ha sido el Estado ecuatoriano, sin dejar de lado a algunas grandes empresas como por ejemplo, el Grupo Pepsico Inc. y Alicorp. Se conoce también que, en general, las empresas no cuentan con un presupuesto predeterminado, sino que más bien invierten en investigación dependiendo de las necesidades que surjan.

Los clientes de la empresa si tienen poder de negociación, pues existen numerosos oferentes del servicio de realización de estudios de mercado, haciendo que el cliente tenga varias opciones de compra entre las cuales comparar, además la diferenciación que se puede aplicar al servicio es mínima.


Otro factor que hace que los compradores de esta industria tengan poder de negociación es que algunas empresas pueden recurrir a sus departamentos de marketing para realizar los estudios.

1.1.2.3 Competencia Actual

De acuerdo al último censo económico realizado en el país, se ha determinado que existen 3730 establecimientos que desarrollan actividades profesionales, científicas y técnicas en la provincia de Pichincha; industria en la cual se encuentra Marketing Advice según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) que se muestra en el Gráfico 1.13 y que utiliza tanto el INEC para el censo económico y la superintendencia de Compañías.

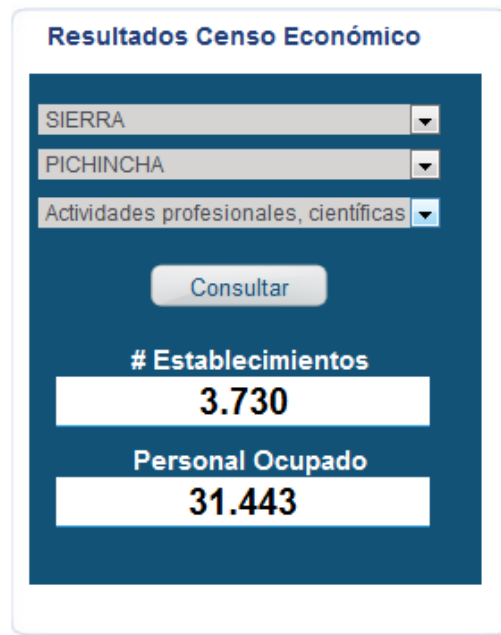
Lo mencionado se puede observar en los gráficos 1.14 y 1.15.

GRÁFICO 1.14

 SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS	CIIU 4: ESTRUCTURA ESQUEMÁTICA POR CLASES (LITERAL + 3 DÍGITOS)
CIIU 4	DESCRIPCIÓN
M	ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS.
M691	ACTIVIDADES JURÍDICAS.
M692	ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD, TENEDURÍA DE LIBROS Y AUDITORIA; CONSULTORÍA FISCAL.
M701	ACTIVIDADES DE OFICINAS PRINCIPALES.
M702	ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA DE GESTIÓN.
M711	ACTIVIDADES DE ARQUITECTURA E INGENIERÍA Y ACTIVIDADES CONEXAS DE CONSULTORÍA TÉCNICA.
M712	ENSAYOS Y ANÁLISIS TÉCNICOS.
M721	INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EXPERIMENTAL EN EL CAMPO DE LAS CIENCIAS NATURALES Y LA INGENIERÍA.
M722	INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EXPERIMENTAL EN EL CAMPO DE LAS CIENCIAS SOCIALES Y LAS HUMANIDADES.
M731	PUBLICIDAD.
M732	ESTUDIOS DE MERCADO Y ENCUESTAS DE OPINIÓN PÚBLICA.
M741	ACTIVIDADES ESPECIALIZADAS DE DISEÑO.
M742	ACTIVIDADES DE FOTOGRAFÍA.
M749	OTRAS ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS N.C.P.
M750	ACTIVIDADES VETERINARIAS.

Fuente: <http://www.supercias.gov.ec>

Elaborado por: Superintendencia de Compañías

GRÁFICO 1.15

Fuente: <http://www.inec.gob.ec/cenec/>

Elaborado por: INEC

La Superintendencia de Compañías maneja una sub-clasificación dentro de M732, que es la siguiente:

- M7320.01 - Estudios sobre las posibilidades de comercialización (mercados potenciales), la aceptación y el grado de conocimiento de los productos y los hábitos de consumo.
- M7320.02 – Encuestas de opinión públicas sobre cuestiones políticas, económicas y sociales, así como sus análisis estadísticos de los resultados de esas encuestas.

La empresa “Benalcázar&Benalcázar” se encuentra ubicada en la clasificación M7320.01. Dentro de esta división existen 152 empresas registradas en las Superintendencias de Compañías.

Sin embargo Marketing Advice es una división de negocios de la empresa Benalcázar&Benalcázar, por lo que se realizó un análisis de las actividades de las empresas dentro de la categoría M7320.01, para determinar cuántas de ellas tienen actividades similares a Marketing Advice.

Por último, utilizando datos proporcionados por el perfil de cada una de estas empresas, como los años de existencia, el sector en el que se encuentran, el valor por acción, el capital suscrito, si poseen o no página web, y si constan en el directorio ecuatoriano; se pudo realizar más filtros para encontrar cuál sería la competencia más directa de Marketing Advice.

Los mismos filtros se utilizaron para la categoría M7320.02 pues aquí también se pudo encontrar empresas que realizan actividades similares a Marketing Advice.

Los resultados se muestran en los gráficos 1.16 y 1.17; y las tablas 1.2 y 1.3.

GRÁFICO 1.16
CLASIFICACIÓN M7320.01

Consulta de compañías por provincia y actividad económica

Provincia:

Canton:

Sector económico:

Subsector económico:

Actividad económica:

Fuente: <http://www.supercias.gov.ec>

Elaborado por: Superintendencia de Compañías

TABLA 1.2
COMPETENCIA DIRECTA DENTRO DE LA CLASIFICACIÓN M7320.01

COMPETENCIA DIRECTA								
NUMERO	NOMBRE	ACTIVIDAD SIMILAR	AÑOS DE EXISTENCIA	SECTOR	VALOR POR ACCIÓN	CAPITAL SUSCRITO	PAGINA WEB	DIRECTORIO ECUATORIANO
12	BENALCAZAR & BENALCAZAR CIA. LTDA.	SI	7	NORTE	\$ 1,00	400	SI	NO
17	CISNEROSCORP GENERADORA DE NEGOCIOS CIA. LTDA.	SI	3	NORTE	\$ 1,00	400	NO	
21	COMPANÍA CONSULTORA STUDYTEC CIA. LTDA.	SI	2	NORTE	\$ 1,00	400	NO	
26	CONSULTFOKUS COMPAÑIA LIMITADA	SI	12	NORTE	\$ 1,00	400	NO	
30	DATA BROAD MARKET D.B.M. CIA. LTDA.	SI	6	NORTE	\$ 1,00	400	NO	
38	DISTRIBUCION, MARKETING Y EVENTOS DIMARKET & E.S.A.	SI	7	NORTE	\$ 1,00	800	NO	
61	GESTIONADHOC CIA. LTDA.	SI	5	NORTE	\$ 1,00	1200	NO	
62	GFKECUADOR S.A. INVESTIGACION ESTRATEGICA	SI	4	NORTE	\$ 1,00	868572	SI	SI
67	INCLUSYS SERVICIOS DE CONSULTORIA CIA. LTDA.	SI	2	NORTE	\$ 1,00	400	NO	
69	INFORMES AGENCIAS ESTUDIOS INFAES S.A.	SI	5	NORTE	\$ 10,00	800	NO	
89	LUIS SUBIA SERVICIOS DE MARKETING Y OPINION PUBLICA CIA. LTDA.	SI	15	NORTE	\$ 1,00	1000	NO	
90	MAGRIORCA & ASOCIADOS CIA. LTDA.	SI	1	NORTE	\$ 10,00	400	NO	
102	MERCADOS Y PROYECTOS MERCAPROYECTOS S.A.	SI	11	NORTE	\$ 1,00	800	NO	
103	MERCARESEARCH S.A.	SI	9	NORTE	\$ 1,00	146000	NO	
104	MINDMARKETING CIA. LTDA.	SI	11	NORTE	\$ 1,00	400	SI	
114	PAPERTEC CIA. LTDA.	SI	3	NORTE	\$ 1,00	400	NO	
115	PASIONFUTURO S.A.	SI	3	NORTE	\$ 1,00	800	NO	
125	SANCHEZ BELLOLIO MERCADEO S.A.	SI	10	NORTE	\$ 1,00	40000	NO	
127	SERVICAMPO SERVICIOS DE MARKETING E INVESTIGACION DE MERCADO CIA. LTDA.	SI	2	NORTE	\$ 1,00	3000	NO	
129	SERVICIOS ECUATORIANOS ATICA S.A.	SI	11	NORTE	\$ 1,00	105305	NO	
130	SERVICIOS GENERALES DEL ECUADOR SERIVARSA S.A.	SI	11	NORTE	\$ 1,00	800	NO	
132	SKILLSATTITUDE CIA. LTDA.	SI	3	NORTE	\$ 10,00	400	NO	
136	SURVEYDATA CIA. LTDA.	SI	16	NORTE	\$ 1,00	10000	NO	
138	SYNOVATE ECUADOR S.A.	SI	9	NORTE	\$ 1,00	27723	NO	
140	TELECONTACT CIA. LTDA.	SI	2	NORTE	\$ 1,00	400	NO	
144	TRANSWORLD SERVICES ECUADOR TWS S.A.	SI	6	NORTE	\$ 1,00	1200	SI	
152	XURPAS ONLINE Y MOBILE S.A.	SI	3	NORTE	\$ 1,00	800	NO	

Fuente: Superintendencia de Compañías y Directorio Ecuatoriano

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

GRÁFICO 1.17 CLASIFICACIÓN M7320.02

Consulta de compañías por provincia y actividad economica

Provincia:

Canton:

Sector económico:

Subsector económico:

Actividad económica:

Fuente: <http://www.supercias.gov.ec>

Elaborado por: Superintendencia de Compañías

TABLA 1.3 COMPETENCIA DIRECTA DENTRO DE LA CLASIFICACIÓN M7320.02

COMPETENCIA DIRECTA								
NUMERO	NOMBRE	ACTIVIDAD SIMILAR	AÑOS DE EXISTENCIA	SECTOR	VALOR POR ACCIÓN	CAPITAL SUSCRITO	PAGINA WEB	DIRECTORIO ECUATORIANO
1	BLASCO PEÑAHERRERA & ASOCIADOS ESTUDIOS DE MERCADEO Y OPINION PUBLICA CIA. LTDA.	SI	6	NORTE	\$ 1,00	400	NO	
2	BRANDIM CIA. LTDA.	SI	10	NORTE	\$ 1,00	26000	NO	SI
5	CENTRO DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS ESPECIALIZADOS CENTROINVEST CIA. LTDA.	SI	3	NORTE	\$ 100,00	1000	NO	
6	CONSULT MARKETING SOLUTIONS S.A. ENCUESTADORA	SI	2	NORTE	\$ 1,00	2000	NO	
7	CONSULTORIA CIMLOP CIA. LTDA.	SI	1	NORTE	\$ 1,00	2000	NO	
8	DATANALISIS C.A.	SI	21	NORTE	\$ 1,00	800	SI	SI
9	EMPRESA ASESORA MARKET ASOMARKET CIA. LTDA.	SI	16	NORTE	\$ 0,04	400	NO	
10	ENCUESTADORA UNIVERSAL DE MARKETING ENCUESTMARK CIA. LTDA.	SI	2	NORTE	\$ 1,00	400	NO	
16	PERFOPIS PERFILES DE OPINION CIA. LTDA.	SI	6	NORTE	\$ 1,00	2000	NO	
21	SANTIAGO PEREZ INVESTIGACION Y ESTUDIOS CIA. LTDA.	SI	4	NORTE	\$ 1,00	4000	SI	
22	SMART RESEARCH S.A.	SI	8	NORTE	\$ 1,00	800	SI	
23	VISORANALISIS ESTADISTICO CIA. LTDA.	SI	4	NORTE	\$ 1,00	400	SI	SI

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

Dentro de la industria de empresas que ofrecen servicios de investigación de mercados en Quito - Ecuador, existen muchos competidores con productos similares, grandes y pequeños, pero de acuerdo al análisis realizado anteriormente se identifican los siguientes como los competidores directos de Marketing Advice:

- GFK Ecuador S.A. Investigación Estratégica
- Mindmarketing CIA. LTDA.
- Transworld services ecuador TWS S.A.
- Datanalysis C.A.
- Santiago Pérez investigación y estudios CIA. LTDA.
- Smart Research S.A.
- Visor Análisis Estadístico CIA. LTDA.

Por otro lado se utilizó la “Guía de aproximaciones de porcentaje de participación de mercado” de Entrepreneur, una página de publicaciones sobre negocios, proyectos y emprendimientos; para dar una aproximación de la participación de mercado de Marketing Advice.

TABLA 1.4
Guía de aproximaciones de porcentaje de participación de mercado

	¿Qué tan grandes son tus competidores?	¿Qué tantos competidores tienes?	¿Qué tan similares son sus productos a los tuyos?	¿Cuál parece ser su porcentaje?
1	Grandes	Muchos	Similares	0-0.5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0-0.5%
3	Grandes	Uno	Similares	0.5%-5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0.5%-5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0.5%-5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10%-15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5%-10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10%-15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10%-15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20%-30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30%-50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40%-80%
13	Sin competencia	Sin competencia	Sin competencia	80%-100%

Fuente: Entrepreneur 28-04-2011

Elaborado por: Entrepreneur

MA se ubica en los espacios resaltados con color azul de la Tabla 1.2, por lo que se puede aproximar que tiene una participación de mercado de entre 0% y 10%.

1.1.2.4 Competencia Potencial

Los competidores potenciales, están dados por la existencia de instituciones que su fin es incentivar a que nuevas empresas se formen y se desarrollen. Existen barreras de entradas de nivel medio para las nuevas empresas que quieran entrar al mercado:

- Una empresa de marketing requiere de profesionales con competencias que ayude a la organización a desarrollarse.

- La mayoría de empresas de este mercado son competidores fuertes, que se adaptan a cualquier cambio existente.
- La presencia de organizaciones extranjeras, hace que la motivación de la creación de nuevas empresas disminuya.

A pesar de las razones mencionadas, el mercado ofrece elevadas tasas de crecimiento y rentabilidad actuales y futuras.

1.1.2.5 Productos Sustitutos

Los servicios que ofrece Marketing Advice pueden ser sustituidos con las investigaciones propias que realizan las empresas que requieren de estos servicios, con sus propios departamentos de marketing.

La amenaza de sustitución es mediana, pues la mayoría de las empresas tienden a poseer sus propios departamentos de marketing, pero no siempre se encuentra el mismo resultado que en una empresa enfocada en este tipo de estudios, lo cual indica que la industria tiende a obtener una buena rentabilidad.

1.2 SITUACIÓN DE LA EMPRESA

1.2.1 Historia

“Benalcázar&Benalcázar Cía. Ltda., es una empresa constituida desde Junio del 2005 que reúne su operación de cuatro unidades de negocio, Marketing Advice nace como una de estas unidades especializada en el área de investigación de mercados a través de servicios de consultoría para personas naturales y jurídicas.

En el año 2009, Marketing Advice alcanza su visión de expansión de mercados a nivel internacional y consolida su presencia con operación directa en los mercados de varias ciudades de Colombia y Venezuela. Este año se realizan investigaciones de factibilidad de negocio en distintos sectores económicos (productivo, construcción, fabricación de artículos de plástico, etc.), activaciones de producto para importantes empresas como The Tesalia Springs Company, Stiefel, entre otras.

A partir del 2010 se inician actividades de Investigación de Mercados con operaciones asociadas en países como México, Argentina, Perú, Chile, Trinidad y Tobago expandiendo aún más el mercado internacional, además se consolida cinco años de larga e importante trayectoria con clientes como: Pinturas Cóndor, Irfeyal, Grupo Superior, Pastificio Ambato, ESPE (a través de su oficina CIDE), UDLA, Pontificia Universidad Católica de Quito, Cruz Roja Ecuatoriana, Smart Index para The Coca Cola Company; y, CID Gallup para KFC Miami y Bticino.”³

1.2.2 Misión, Visión, Valores

Misión:

“Contribuir al desarrollo sustentable del país a través de cuatro propósitos fundamentales:

- ✓ Respaldamos el emprendimiento de personas naturales y jurídicas a través de la asesoría y provisión de información relevante con el fin de facilitar la toma de decisiones importantes al interior de sus negocios. Los distintos servicios entregados para el efecto por nuestros consultores, se rigen a los más altos estándares de calidad y seriedad para garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

³Gerente de Operaciones de Marketing Advice

- ✓ Estamos comprometidos con el desarrollo y estabilidad de nuestros colaboradores, brindándoles un adecuado ambiente y las herramientas tanto técnicas como físicas para que su trabajo se desarrolle bajo las mejores condiciones, apoyándolo en la consecución de metas profesionales y personales, que procuren su bienestar integral y el de su familia.
- ✓ Procuramos retribuir el esfuerzo de inversionistas y accionistas, a través de la consecución de los objetivos empresariales que garanticen la retribución de sus aportes, la rentabilidad esperada y el crecimiento sostenible de la organización.
- ✓ Preservamos la relación con nuestros proveedores a través de la confianza, la puntualidad y el compromiso en cada acuerdo y servicio recibido.”⁴

Según Jorge Medina Quintana (2009), la misión debe reflejar los valores de la organización y ser coherente con ellos. Constituyen guías de acción, base de comunicación y toma de decisiones.

De acuerdo a lo mencionado, la misión de MA está desarrollada de manera detallada, pues se definen cada uno de los propósitos que intervienen en ella, además, ésta declaración determina en que negocio participa y explica la razón de existir de la organización.

Visión:

“Ser el principal consultor de negocios de nuestros clientes en Latinoamérica, proporcionando información veraz y oportuna, contribuyendo de esta manera a su desarrollo integral y sustentable.”⁵

⁴Gerente General de Marketing Advice

⁵Gerente General de Marketing Advice

“La Visión es una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones. Es la brújula que guiará a líderes y colaboradores y que permitirá que todas las cosas que hagamos tengan sentido y coherencia. Es la empresa en el futuro.

La visión ha de tener las siguientes características:

- Debe ser factible, no una fantasía
- Debe ser motivadora e inspiradora
- Debe ser compartida
- Debe ser sencilla y de fácil comunicación.”⁶

De acuerdo a lo mencionado podemos ver que la visión de MA determina a dónde quiere llegar la organización, es alcanzable, retadora y es fácil de comprender.

Valores:

Dentro de la empresa no existen valores organizacionales definidos; sin embargo, se identificaron dentro del Manual del Consultor y del Manual de Políticas Internas de la empresa los siguientes valores:

- Honradez.- Se refiere a la integridad en el obrar de cada colaborador, respecto al trabajo que realiza.
- Transparencia.- Ser claro, evidente, no expresarse con ambigüedad y que permita la interpretación.
- Responsabilidad.- Valor que le permite reflexionar, administrar y orientar las consecuencias de los actos, siempre en el plano de lo moral.

⁶ M. CALDAS, A. HERAS, (2011), *Empresa e iniciativa emprendedora*. España: Editex S.A. p. 33.

- Respeto.- Valorar a los demás, acatar su autoridad, considerar su dignidad y tener un trato amable y cortes.
- Puntualidad.- Se refiere a la obligación para terminar una tarea antes o en un plazo anteriormente señalado.

1.2.3 Servicios que ofrece Marketing Advice

Entre los servicios ofertados de Marketing Advice se encuentran los estudios de mercado, de posicionamiento, de demanda, de hábitos y tendencias de consumo, de segmentación, de precios, de impacto promocional o publicitario, test publicitario, medición de servicio al cliente, auditoría de tiendas y estudios de motivación.

A continuación se describe cada uno de ellos:

- Estudios de mercado

“El estudio de mercado consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización" (Randall Geoffrey, 2003:120)

- Estudio de posicionamiento

Estos estudios buscan entender la impresión diferenciada (aceptación y recordación) que tiene una marca, un producto, un servicio, una empresa, etc. en la mente del consumidor.

- Estudio de demanda

Mediante este estudio se determinan los factores o condiciones que afectan el consumo de un bien o servicio. Para analizar la demanda se recopila información sobre la clientela, y características globales del mercado en relación con el producto o servicio.

- Estudio de hábitos y tendencias de consumo

Permite analizar las características de comportamiento de compra y consumo de los consumidores con el fin de utilizar mezclas de mercadeo que satisfagan los deseos y necesidades del público objetivo.

- Estudio de segmentación

Divide al mercado en partes lo homogéneas para concentrar las estrategias de comercialización en un solo tipo de cliente, estas partes homogéneas son un grupo de consumidores que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing.

- Estudio de precios

Sirve para conocer el precio real del servicio o del producto en el mercado; así como los de su competencia directa. También se analiza los precios de los productos importados, de los precios establecidos en función del costo de producción y, si existen o no, precios regulados por el Estado. Todo esto para generar información que ayude a la toma de decisiones en cuanto al precio del bien o servicio.

- Estudio de impacto promocional o publicitario

Ayuda a los anunciantes a construir y mantener marcas perdurables y lucrativas a través de publicidad efectiva.

- Test publicitario

Un pre test publicitario consiste en un estudio que se realiza antes de emitir una propuesta de campaña publicitaria, con la finalidad de evaluar si la propuesta será efectiva y dependiendo de los objetivos a cubrir, el estudio se puede hacer de manera cualitativa o cuantitativa.

- Medición de servicio al cliente

Mide si el cliente está o no satisfecho, permite entre otras cosas detectar las oportunidades de mejoras en el punto de venta, enfatizando en aspectos como: ambiente, estética del personal, pero sobre todo en la calidad de atención al

cliente durante todas las etapas del proceso de venta. Esta información es relevante para la toma de decisiones que aseguren una mayor lealtad del cliente.

- Estudios de motivación

Tienen el objetivo de estudiar las actitudes psicológicas profundas de consumidores o distribuidores. El estudio de la motivación trata de responder a la pregunta "¿por qué?", ¿qué es lo que lleva realmente al consumidor a inclinarse por la compra de tal producto.

- Auditoría de Tiendas

Es un levantamiento continuo de la información sobre productos de consumo masivo en establecimientos comerciales de venta al detalle. Se recoleta datos sobre ventas y existencias, precios y otras características, tanto en el lugar de venta como en los depósitos. Los resultados son proyectados a partir de una muestra de establecimientos representativa del universo real.

1.2.4 Clientes

La empresa presta sus servicios a personas naturales y jurídicas que requieren los diferentes servicios de Marketing Advice, siendo los siguientes los más frecuentes:

GRÁFICO 1.18



Fuente: Gerente de MA

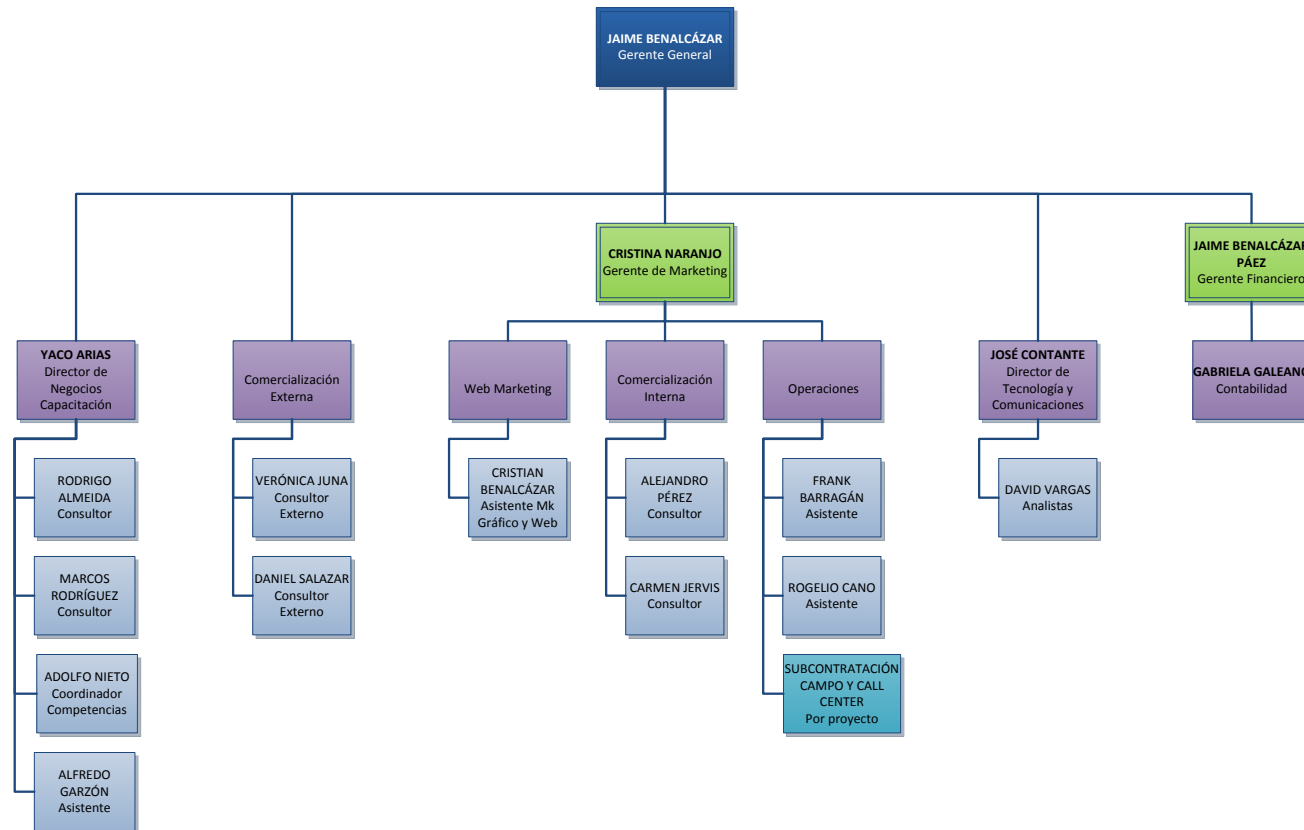
Elaborado por: Gerente de MA

La mayoría de los clientes de MA son empresas reconocidas a nivel nacional e internacional, las cuales están bien posicionadas en el Ecuador.

1.2.5 Estructura Actual

En el siguiente gráfico se presenta la estructura organizacional de la empresa Benalcázar&Benalcázar a julio del 2012, en el cual se puede observar las jerarquías y los respectivos cargos de los colaboradores.

GRÁFICO 1.19



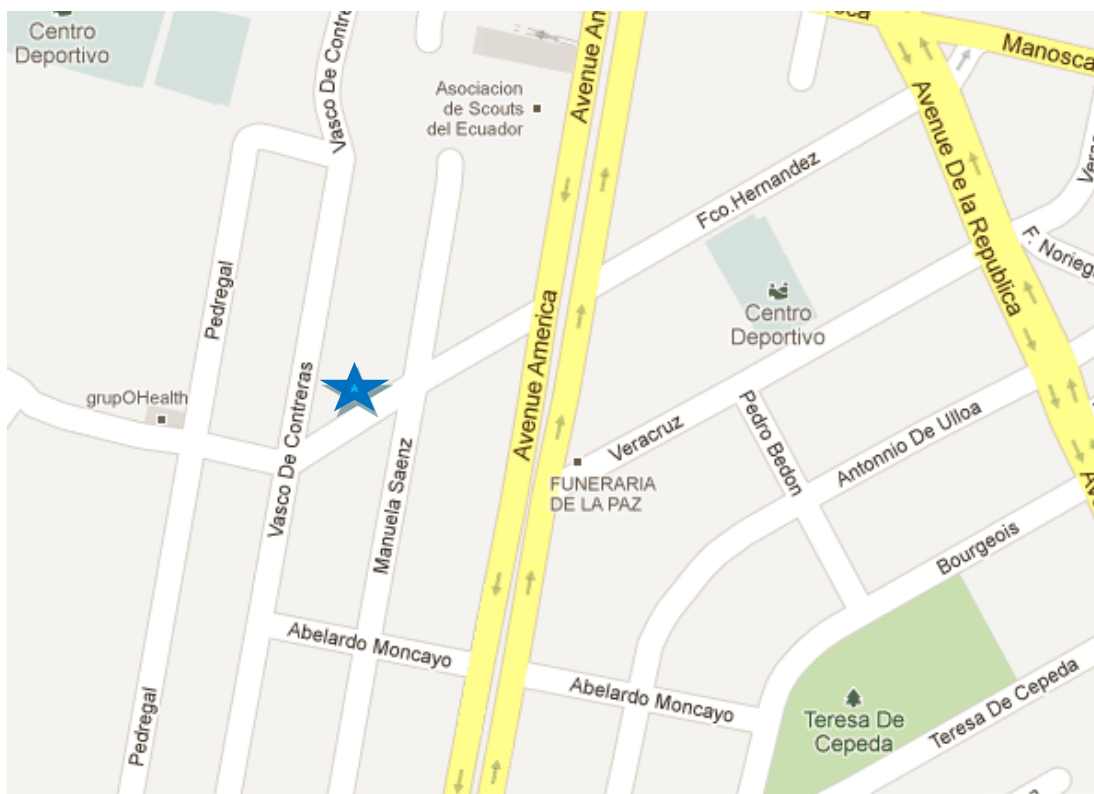
Fuente: Marketing Advice

Elaborado por: Marketing Advice

1.2.6 Localización

La empresa Marketing Advice se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en la calle Hernández de Girón Oe4-175 y Vasco de Contreras, Edificio Obando, Piso 1.

GRÁFICO 1.20



Fuente: www.google.com/maps

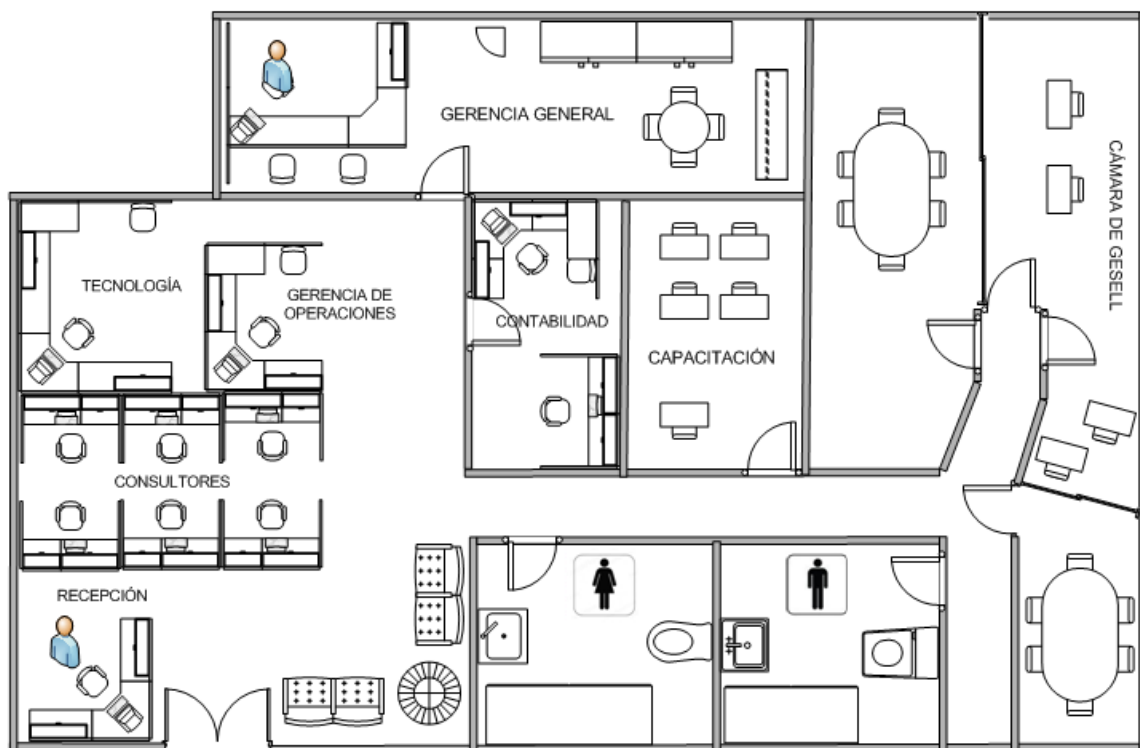
Elaborado por: Google maps

El lugar en el que se encuentra la empresa es un lugar accesible y comercial, lo cual permite la fácil ubicación por parte de los clientes y de los colaboradores.

1.2.7 Infraestructura

Las oficinas cuentan con infraestructura técnica para la realización de investigaciones tanto cualitativas como cuantitativas. Cuentan con salas acondicionadas para el desarrollo de grupos focales (cámaras de Gesell) en las que el cliente puede observar a total comodidad la realización de los estudios, además de las posibilidades de retroalimentación en tiempo real con quien dirige el grupo focal, grabación en audio y video obteniendo mejores resultados.

GRÁFICO 1.21



Fuente: Observación de las instalaciones de MA

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

1.2.8 Tecnología

La información del trabajo de campo se recopila a través de medios físicos y electrónicos con PDA's, lo que permite realizarlo en tiempo real y ahorrar costos.

Además realizan encuestas Online y poseen una infraestructura tecnológica compuesta por hardware y software dedicado a la investigación de mercados además de la posibilidad de integrar todos los estudios en un solo Tablero de comando con indicadores de gestión de Marketing.

1.2.9 Trabajos Realizados

Entre julio del 2009 y mayo del 2010, Marketing Advice ha realizado varios proyectos para empresas como: PUCE, ITESM, IRFEYAL, entre otros; los cuales han tenido alto impacto tanto nacional como internacionalmente.

En la tabla 1.5 se presenta un resumen de los proyectos más relevantes de la empresa realizados en el período mencionado.

TABLA 1.5

Nombre del Proyecto	Entidad	Alcance	Período de Ejecución	
			Inicio	Final
Store Audit SMART INDEX	Smart Index	Venezuela, Colombia, Ecuador	jul-09	jun-10
Investigación de Mercados de Cadena de Valor de Productos de Palma de Ramos	PUCE	Pichincha	mar-09	abr-09
Estudio de Investigación de Mercados sobre Maestría en Biología	PUCE	Pichincha	feb-08	mar-08
Estudio de Investigación de Mercados Sobre Maestrías MBA	ITESM (Tecnológico de Monterrey Sede Quito)	Pichincha	jul-09	jul-09
Estudio de Investigación de Mercados para instauración de Maestrías y MBA	PUCE	Pichincha	nov-09	ene-10
Estudio de Investigación de Mercados para programas de extensión	PUCE	Pichincha	nov-09	ene-10
Investigación rural y urbana como parte del Estudio Regional de la Comunidad Andina	IRFEYAL	Pichincha, Azuay, Guayas, Manabí, Cotopaxi, Imbabura	jun-06	ago-06
Estudio de Análisis del Consumidor y Servicio al cliente	Pinturas Condor S.A	Pichincha, Guayas, Tungurahua, Imbabura, Loja, Chimborazo, Sto Domingo,	jun-07	oct-07
Estudio de Store Audit	Pinturas Condor S.A	Pichincha, Guayas, Azuay, Sto Domingo, Imbabura, Tungurahua.	Jul-09.	nov-09
Consultoría de Negocios para la comunidad	Universidad Internacional SEK	Pichincha	mar-10	may-10

Fuente: Marketing Advice – Ecuador

Elaborado por: Gerente de Marketing- MA

1.2.10 Recursos Humanos

La tabla 1.6 muestra los trabajadores que forman parte de Marketing Advice, con sus respectivos cargos.

TABLA 1.6

N°	Nombre	Cargo
1	Jaime Benalcázar	Gerente General
2	Cristina Naranjo	Gerente de Marketing
3	Jaime Benalcázar Páez	Gerente Financiero
4	José Contante	Director de Tecnología y Comunicaciones
5	Cristian Benalcázar	Asistente de marketing gráfico y web
6	David Vargas	Analista de Tecnología y Comunicaciones
7	Gabriela Galeano	Contadora
8	Verónica Juna	Consultor- Comercialización Externa
9	Daniel Salazar	Consultor- Comercialización Externa
10	Alejandro Pérez	Consultor- Comercialización Interna
11	Carmen Jervis	Consultor- Comercialización Interna
12	Frank Barragán	Asistente de Operaciones
13	Rogelio Cano	Asistente de Operaciones

Fuente: Organigrama MA

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

Actualmente la empresa está conformada por trece personas para las cuales están definidos los cargos, pero no se tiene un manual de funciones establecido en cuanto a las actividades que debe realizar cada colaborador.

1.2.11 Recursos Financieros

Marketing Advice genera balances financieros anualmente y analiza indicadores de rentabilidad y liquidez, los cuales reflejan el estado económico de la empresa. Esta información no fue proporcionada por la empresa por motivos de confidencialidad.

CAPÍTULO 2. LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES

2.1 MARCO TEÓRICO

“Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos". Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.”⁷

“Un sistema por procesos suele ser representado por medio de un mapa de procesos, el cual identifica y describe de manera general los procesos que hacen parte del sistema de gestión, al igual que la secuencia e interacción con otros procesos. En términos generales, en los mapas se establece una clasificación como la mostrada a continuación.”⁸

⁷ Norma Internacional de Calidad ISO 9001:2008, *Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. Cuarta edición. p.vi.

⁸ P. RIVEROS SILVA, (2007), *Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio*. Colombia: Ecoe Ediciones. p. 25.

GRÁFICO 2.1



Fuente: Conocimientos adquiridos - PUCE

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

- “ESTRATÉGICO: Actividad o conjunto de actividades que se realizan para definir o revisar la política y estrategia de la empresa, así como su sistema de gestión.
- PROCESO DE NEGOCIO: Actividad o conjunto de actividades que se realizan para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. Como resultado final conlleva la emisión de una factura.
- PROCESO DE SOPORTE: Actividad o conjunto de actividades que aporta recursos al proceso de negocio.”⁹

Los procesos de negocio también son conocidos como misionales o agregadores de valor, y los procesos de soporte como de apoyo.

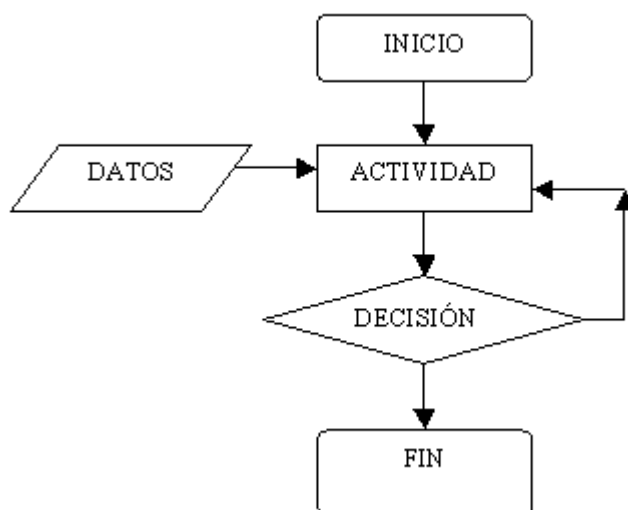
Por otra parte, el Club BPM de España en – El Libro del BPM 2011 –, recomienda: “recopilar un inventario inicial de los procesos en el marco de la organización”, lo cual sirve como insumo para la elaboración del mapa de procesos de la empresa.

⁹ F. OGALLA SEGURA, (2005), *Sistema de Gestión- Una guía práctica*. España: Ediciones Díaz de Santos. p. 89.

“Una poderosa herramienta para analizar los procesos es la diagramación del flujo de trabajo que estos contienen. Los diagramas de flujo consisten en una serie de símbolos que permiten realizar la representación gráfica de cualquier proceso, estos símbolos están estandarizados por el Instituto Nacional Estadounidense de Estandarización (American National Standard Institute – ANSI).”¹⁰

El gráfico 2.2 muestra un ejemplo de diagrama de flujo.

GRÁFICO 2.2



Fuente: <http://www.adrformacion.com>

Elaborado por: adrformacion

Según Juan Carlos Vergara Schmalbach (2010), “la ficha de caracterización es una herramienta de planificación de la calidad que nos permite establecer los procesos existentes de la empresa con lo que se puede identificar quienes son los clientes de la empresa y cuáles son las necesidades de estos clientes, es por esto que una de las herramientas para el sistema de gestión por procesos de la empresa son las fichas de caracterización.”

¹⁰ A. MEDINA GIOPP, (2005), *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico*. Santo Domingo R.D: Editora Búho. p. 33.

De acuerdo a J. IZAR LANDETA, (2004), “Ningún intento por mejorar la calidad de un sistema progresará si no se reconoce la existencia de problemas; además, el equipo de trabajo debe sentir la necesidad de cambiar esa situación, para mejorarla.” Por lo que es necesario reconocer las debilidades de los procesos de la organización junto con sus oportunidades de mejora, con el fin de realizar un análisis de las mismas.

Para los análisis mencionados se pueden utilizar las siguientes herramientas:

TABLA 2.1

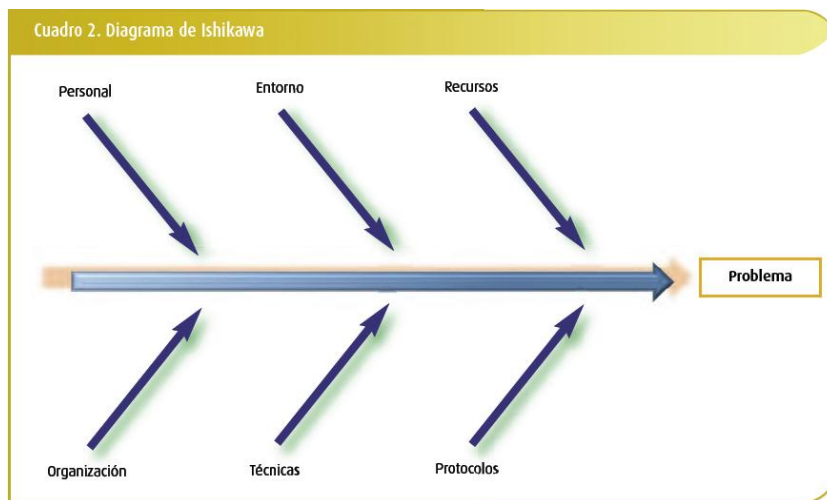
Herramienta	Utilidad
Diagrama de Pareto	Nos sirve para identificar "los pocos vitales" y "los muchos triviales" de un conjunto de problemas.
Hoja de Registro	Formato útil para recolectar de manera ordenada y sencilla información, clasificar productos y defectos, confirmar una operación efectuada.
Histograma	Ayuda a visualizar mejor el comportamiento de los mismos.
Diagrama Causa – Efecto	Es una herramienta valiosa para sistematizar la búsqueda e implantar mejoras.
Diagrama Estratificado	Ayuda a confirmar o verificar los efectos de las causas seleccionadas, utilizando datos discretos.
Diagrama de Dispersión	Nos ayuda a encontrar la correlación entre una causa y un efecto, utilizando datos continuos.
Gráficos de Control	Con un vistazo a la gráfica de control podemos darnos cuenta del comportamiento de un proceso, su análisis nos permite localizar fuentes de fallas y nos anticipa a los problemas serios.

Fuente: Libro: Las 7 herramientas básicas de la calidad
Elaborado por: Juan Manuel Izar Landeta

De acuerdo a los conceptos mencionados en la Tabla 2.1 y debido a que “los diagramas causa-efecto tienen por objeto describir esta situación compleja para que se pueda comprender mejor y, en consecuencia, identificar las causas responsables del efecto en el producto considerado, a fin de que se puedan aplicar las acciones correctivas necesarias.”¹¹; se ha escogido el diagrama causa – efecto como herramienta para realizar el análisis de procesos de Marketing Advice.

El gráfico 2.3 presenta un formato de diagrama causa- efecto.

GRÁFICO 2.3



Fuente: <http://www.enfermeria21.com>

Elaborado por: Enfermeria21.com

¹¹F. REY SACRISTÁN (2003), *Técnicas de resolución de problemas*. España: FC Editorial. p. 80.



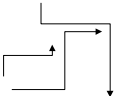
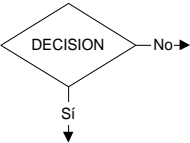


2.2 METODOLOGÍA UTILIZADA

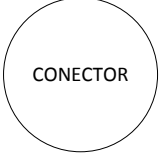
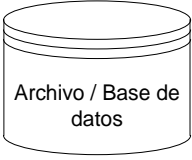
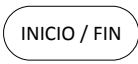
El levantamiento de procesos actuales de Marketing Advice se realizó utilizando el instrumento básico de la investigación: la entrevista.

Para esto se llevó a cabo los siguientes pasos:

1. Por medio de la colaboración de la Gerente de Marketing de la empresa, se obtuvo un bosquejo general de todos los procesos que se desarrollan actualmente en la misma, con lo cual se realizó el inventario y el mapa de procesos preliminar con su respectiva codificación.
2. Se organizaron citas con los dueños de cada proceso para entrevistarlos y formalizar las actividades antes ejecutadas de forma empírica, mediante la diagramación en estructura de árbol de las mismas.
3. Para la diagramación se levantó la información realizando preguntas que ayuden a comprender el proceso, como son las siguientes:
 - ¿Qué hacemos?
 - ¿Para quién lo hacemos?
 - ¿Cómo lo hacemos?
4. Posteriormente, se indagó con más detalle para obtener datos relevantes y se obtuvo la documentación necesaria para ejemplificar la información obtenida.
5. Durante la entrevista se utilizó el software para diagramación de flujos de Microsoft Visio, mientras se realizaba anotaciones de los detalles de sustento. Las figuras utilizadas para los diagramas son las siguientes:

TABLA 2.2

SIMBOLO	DESCRIPCIÓN
	<p>Figura utilizada para la redacción de una actividad específica dentro del proceso, en la parte inferior de la figura se escribe el cargo del responsable de la actividad.</p>
	<p>Figura usada para identificar la documentación insumo para el proceso, cuando se encuentra al lado izquierdo de una actividad; y la documentación resultante del proceso, si se encuentra al lado derecho de una actividad.</p>
	<p>Líneas de conexión que muestran el camino por el cual transita la información durante la ejecución del proceso.</p>
	<p>Figura utilizada para representar una decisión después de la cual se podrán tomar dos caminos en el proceso.</p>
	<p>Figura utilizada para señalar la relación o la continuación de las actividades en otro proceso específico.</p>
	<p>Figura utilizada para describir a los participantes externos de la empresa, que generan o reciben insumos de un proceso.</p>

	Indica la continuidad de la secuencia de actividades del proceso dentro de una misma hoja o en otra.
	Indica almacenamiento de datos en forma digital.
	Figura que indica el inicio o la finalización de un proceso.

Fuente: Formas de Microsoft Visio

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

6. Se validó y depuró la información utilizando las anotaciones de los detalles de sustento y la documentación recolectada.
7. Finalmente, con los diagramas realizados y los procesos comprendidos se identificó las debilidades de cada uno de ellos y se las analizó utilizando la herramienta Espina de Pescado, para proponer oportunidades de mejora junto con los dueños de cada proceso.

2.3 DEFINICIÓN DE PROCESOS ACTUALES

2.3.1 Inventario de procesos

La tabla 2.3 resume los procesos identificados en la empresa.

TABLA 2.3

TIPO	MACROPROCESO	PROCESO
ESTRATÉGICOS	Gestión Estratégica	Planificación Estratégica
		Marketing Interno
REALIZACIÓN	Comercialización	Prospección de clientes
		Elaboración de propuestas
		Seguimiento de propuestas
	Preparación de estudios y trabajo de campo	Planificación y capacitación para el estudio
		Grupos Focales
		Entrevistas y encuestas
	Elaboración y exposición de resultados	Procesamiento de Datos
		Entrega del servicio
SOPORTE	Logística interna y Tecnología	Compras
		Mantenimiento de equipos
		Aplicaciones Internas y Externas
		Mantenimiento de equipos
	Finanzas	Contabilidad
		Tributación
		Pagos
	Talento Humano	Selección y Contratación
		Evaluación del desempeño
		Capacitación
		Nómina
		Desvinculación empresarial

Fuente: Entrevistas a dueños de procesos de MA

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

2.3.2 Codificación de procesos

Para la codificación de macroprocesos y procesos se utilizará los siguientes criterios, los cuales se aplicarán en el mapa de procesos actual y propuesto:

- **MACROPROCESOS(XXX):**

CRITERIO 1: Para la codificación de los macroprocesos se utilizarán las primeras letras de cada palabra principal.

CRITERIO 2: Al existir solamente dos palabras se utilizará la segunda letra de la segunda palabra, para completar la codificación.

CRITERIO 3: Cuando el nombre del macroproceso tenga una sola palabra se utilizará las tres primeras letras de la palabra.

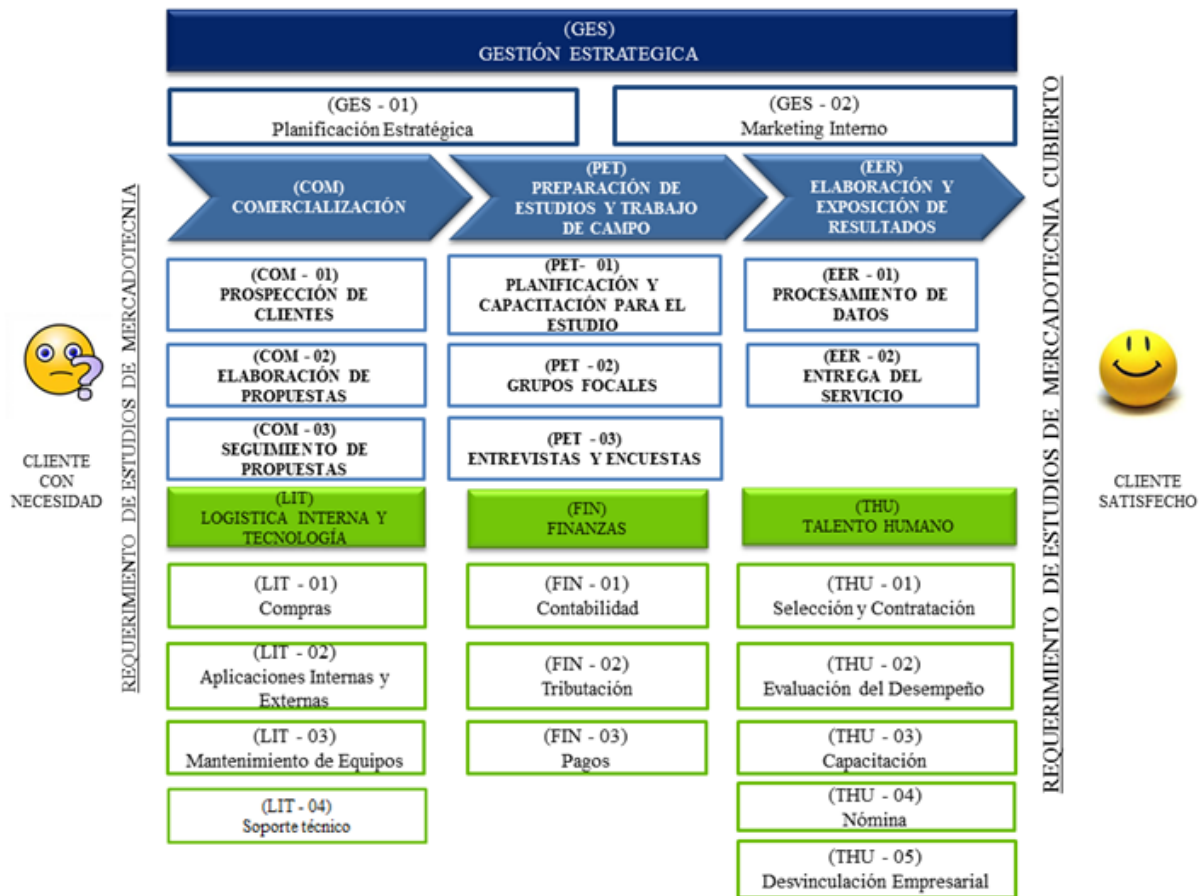
- **PROCESOS (XXX.NN)**

CRITERIO 4: Para los procesos se utilizará la codificación de los macroprocesos, seguidos de la numeración consecutiva de dos dígitos, de acuerdo al número de procesos que tenga cada macroproceso.

2.3.3 Mapa de procesos actual

Posterior a la definición del inventario de procesos y la codificación a utilizar, se diseñó el siguiente mapa en el que se puede observar la situación actual de los procesos de Marketing Advice.

GRÁFICO 2.3



Fuente: Inventario de procesos de MA

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

2.4DESCRIPCIÓN Y DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS

2.4.1Procesos Estratégicos

A continuación se da una breve descripción de cada uno de los procesos estratégicos de la empresa:

Planificación Estratégica

Este proceso se lo realiza mediante una reunión informal para establecer objetivos anuales.

El único insumo que se utiliza en este proceso son los balances financieros aprobados y el resultado que se obtiene, son los objetivos anuales los cuales en su mayoría están dirigidos al marketing interno.

Adicionalmente, se determina un presupuesto para el área comercial de la empresa.

Marketing Interno

Según el Gerente General de la empresa, este es un proceso simple pero eficaz, pues les ha ayudado a cumplir sus objetivos y las estrategias tomadas para llegar a sus clientes han generado los resultados esperados.

Algunas de las estrategias del marketing interno son:

- Llamadas de información de servicios, las cuales se las realiza con una base de datos por medio del Call Center, enviando información para dar a conocer la empresa.
- Campañas publicitarias
- E-mailing

Además, cuentan con una página web actualizada (www.mkadvice.com), en donde se informa acerca de los servicios de la empresa.

La diagramación de los procesos estratégicos se encuentra en el Anexo A.1

2.4.2 Procesos Misionales

A continuación se da una breve descripción de cada uno de los procesos misionales de la empresa:

Prospección de clientes

Este proceso funciona como un filtro de todos los clientes potenciales para definir aquellos que están realmente interesados en los servicios de Marketing Advice.

Cada uno de los ejecutores del proceso utiliza un reporte de gestión, el cual es un formato utilizado para poder dar seguimiento al trabajo que se realiza con cada cliente.

Elaboración de Propuestas

En este proceso se da a conocer al cliente la información sustancial de los servicios que requiere para que la empresa pueda ofrecer una propuesta atractiva, la cual es susceptible de cambios para no dejar que el cliente desista de trabajar con la organización.

Al ser aceptada la propuesta, se realiza un contrato en el cual constan todas las estipulaciones acordadas por ambas partes.

Cuando son clientes de otros países se necesita tener la propuesta aprobada por escrito, como documentación soporte del contrato a realizarse.

Seguimiento de propuestas

Este proceso es un punto de control por parte de la gerencia, donde se verifica que los tiempos establecidos para las propuestas se cumplan, así como los requerimientos de los clientes; además se coordina y se distribuye de mejor manera al personal para la correcta realización de cada actividad, dando así un servicio de calidad.

Planificación y capacitación para el estudio

En este proceso se definen las herramientas necesarias para al trabajo de campo a realizarse y se coordina con cliente el cronograma del mismo.

Se asigna al personal necesario para realizar el trabajo de campo y se da a conocer a todos los involucrados el objeto de estudio.

Grupos Focales

Este proceso se aplica para conocer si un producto tiene acogida en el mercado. Al contar con cámaras de Gesell, la mayoría de estos estudios se realizan en las instalaciones de la empresa.

Si se realiza fuera de la empresa, las provisiones necesarias son: el lugar en donde se va a desarrollar, transporte, servicio de catering, recuerdos para los asistentes y herramientas para su desarrollo.

Las herramientas a utilizarse son: videos que proporciona el cliente, información de encuestas anteriores y otros materiales que el cliente considere poner a disposición para realizar el grupo focal.

Entrevistas y encuestas

Este proceso se realiza para obtener datos específicos del proyecto a analizar, se puede realizar contratando a un proveedor externo dependiendo de la capacidad interna, los recursos necesarios o la cantidad.

Los servicios ofrecidos por MA constan de entrevistas, encuestas, grupos focales, cliente fantasma, auditoría de tiendas, medición de servicio al cliente, test publicitario, entre otros. Sin embargo, se realizó el levantamiento de procesos de los tres primeros debido a que estos son el instrumento básico para la realización de todos los demás estudios, pues lo que cambia es el enfoque.

Procesamiento de datos

En este proceso se depura y se analiza la información obtenida del trabajo de campo, y se genera un informe técnico para el cliente.

El software que se utiliza para la tabulación de los datos es SPSS o EXCEL, el uso de éstos depende del número de datos y de la elección del cliente.

Además se realiza la validación de datos, ésta actividad consiste en comprobar que los datos recolectados de las encuestas sean reales, realizando llamadas al azar a quienes fueron encuestados.

Entrega del servicio

El informe realizado para el cliente es susceptible de cambios, los cuales se realizan en este proceso, junto a una presentación si el cliente lo requiere, la cual es un valor agregado de la empresa y tiene su propio costo.

En este proceso se genera la factura a cobrar por los servicios prestados, dando así por terminada la prestación del servicio al cliente externo.

La diagramación de los procesos misionales se encuentra en el Anexo A.2

2.4.3 Procesos de Apoyo

A continuación se da una breve descripción de cada uno de los procesos adjetivos de la empresa:

Compras

Al identificar una necesidad de compra, el responsable de coordinar su abastecimiento es la misma persona quien la identificó, para lo cual utiliza la solicitud de pago a proveedores, el cual es un formato que se llena para que se efectúe el pago y para dejar constancia de la transacción realizada.

El proveedor a escoger, se encuentra en una lista previamente definida y todas las compras deben ser aprobadas por el Gerente General.

Aplicaciones internas y externas

Este proceso se realiza para automatizar tareas que realizadas informáticamente mejoran la utilización del tiempo en la prestación de los servicios.

Los procesos misionales son los que cuentan con la mayor cantidad de herramientas informáticas.

La empresa tiene licencias compradas; sin embargo, ha escogido en su mayoría utilizar software libre con adecuaciones, debido al costo que representa la compra de licencias.

En cuanto a los clientes externos se realiza la vinculación del cliente con las herramientas informáticas de la organización como las encuestas en línea, la cual es una de las herramientas más utilizadas hasta el momento, implica la creación de accesos y el seguimiento al funcionamiento del software al cual se le da acceso al cliente.

Mantenimiento de equipos

Este proceso se enfoca en proveer software actualizado y hardware en condiciones estables, lo cual se lo realiza mediante la coordinación de horarios con quien se va a ejecutar las actividades.

Soporte Técnico

Este proceso se enfoca a la corrección de errores o fallas tanto técnicas como operativas en los equipos de cómputo y sistemas informáticos, con el objetivo de que el personal realice sus operaciones de manera continua y evitando pérdidas de tiempo.

Contabilidad

La contabilidad de la empresa se encarga de realizar los balances financieros, los cuales sirven para la toma de decisiones de la empresa.

Este proceso cuenta con un sistema informático que le ayuda a generar los balances financieros de manera rápida.

El anexo transaccional que se menciona en el proceso, se lo realiza con facturas, retenciones en la fuente y comprobantes de ingreso.

Tributación

En este proceso se realizan todos los trámites que exigen las Leyes Tributarias vigentes en el país, para cumplir las obligaciones de la empresa con las entidades gubernamentales y evitar sanciones que pueden afectar tanto a la empresa como a los colaboradores.

Pagos

Este proceso tiene como insumo todas las facturas generadas por las distintas áreas de la empresa para su respectiva cancelación. Además se cancelan los contratos que se mantienen para los servicios básicos y de limpieza, los cuales representan gastos fijos.

Selección y Contratación

Este proceso se enfoca en realizar una buena elección de personal que cubra eficientemente los perfiles requeridos por la empresa, garantizando la efectividad del servicio a prestar. Por esta razón existen varios filtros durante el proceso, aplicando dos entrevistas y un assessment center de acuerdo al cargo a cubrir.

Multitrabajos es la herramienta que utiliza la empresa para seleccionar personal para ocupar cargos operativos.

Dentro de este proceso se realiza la inducción al nuevo empleado, lo cual sirve para familiarizar al colaborador con sus compañeros de trabajo y brindarle la información necesaria respecto a la empresa y a su cargo, de manera que se integre rápidamente a la organización y se mantenga un buen clima laboral.

Evaluación del desempeño

La evaluación actual se la realiza mediante observación y tiene que ver con el cumplimiento semanal de los objetivos, por parte de los consultores en la empresa.

Para realizar la evaluación se cuenta con un formato de evaluación del desempeño, el cual está en proceso de construcción.

Capacitación

La capacitación sirve para actualizar y mejorar los conocimientos de los colaboradores.

Actualmente, el encargado de realizar las capacitaciones es el responsable de cada área el cual analiza la factibilidad de que la capacitación la dicte un colaborador interno o un proveedor.

Nómina

Este proceso tiene que ver con la remuneración mensual de los colaboradores de la empresa, tomado en cuenta las comisiones obtenidas y los descuentos adquiridos por cada uno de ellos.

Se mantiene un archivo físico de los documentos generados por cada colaborador desde su contratación, sus pagos y descuentos, y sus respectivos papeles legales.

Desvinculación empresarial

Este proceso se ejecuta cuando algún colaborador de la empresa decidió renunciar o cuando su despido fue necesario.

La desvinculación empresarial es importante para no tener problemas tanto con el colaborador como con las entidades gubernamentales del país que los amparan.

La diagramación de los procesos de apoyo se encuentra en el Anexo A.3

2.5 ANÁLISIS DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

Para el diagnóstico de la situación actual se realizó la tabla 2.3, en donde se identifica las debilidades por proceso y su propuesta de mejora relacionada a la infraestructura, software, materiales, normativa, medición y documentación.

TABLA 2.3

PROCESO	FACTORES	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Problemas Generales	Normativa	*No se realizan auditorías internas. *No se lleva un proceso de acciones correctivas y preventivas.	*Realizar auditorías internas. *Implementar un proceso de acciones correctivas y preventivas.
	Medición	*No se evalúan las actividades. *No se da seguimiento al servicio no conforme.	*Diseñar indicadores y medir los procesos en base a estos indicadores, al plan operativo y las directrices de seguimiento y evaluación generadas en la planificación estratégica y operativa. *Realizar un proceso de servicio no conforme.
	Documentación	*No existen manuales de procedimientos. *No se documentan ni registran los procesos. *No se controlan los documentos y los registros.	*Aplicar manuales de procedimientos para una gestión por procesos. *Documentar y registrar todos los procesos. *Tener un proceso de control de documentos y registros.

PROCESO	FACTORES	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Planificación Estratégica	Materiales	*Solo se toman en cuenta el balance del año anterior.	*Se debe tomar en cuenta toda la situación de la empresa, no solamente el ámbito financiero.
	Normativa	*No se realiza una planificación operativa con la frecuencia adecuada. *No se realiza un presupuesto por área.	*Planificar de forma más continua los objetivos a conseguir por cada proceso y dar seguimiento a los mismos. *Preparar un presupuesto por área.
	Documentación	*No se documenta los objetivos trazados.	*Se debe documentar los objetivos establecidos para poder gestionarlos.
Marketing Interno	Materiales	*Sólo se utiliza medios convencionales de publicidad.	*Aplicar nuevas alternativas de publicidad para llegar a más clientes.
Prospección de clientes	Personas	*El consultor tiene mucha carga de trabajo.	*Se necesita personal específico que realice la parte escrita de las propuestas.

PROCESO	FACTORES	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Planificación y capacitación para el estudio	Materiales	*No se tiene una base de datos de encuestadores o entrevistadores externos.	*La base de datos de encuestadores y entrevistadores servirá para estudios posteriores.
Grupos Focales	Normativa	*No se presupuesta el dinero a utilizarse para las provisiones necesarias.	*Un presupuesto por área permitirá una mejor gestión.
Encuestas y entrevistas	Normativa	*No se presupuesta el dinero a utilizarse para las herramientas necesarias.	*Un presupuesto por área permitirá una mejor gestión.

PROCESO	FACTORES	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Compras	Personas	<p>*Todo el proceso de compras lo realiza una sola persona (quien identificó la necesidad de compra).</p> <p>*No se tiene una comunicación más profunda con el proveedor sobre cómo mejorar este proceso.</p>	<p>*Realizar separación de funciones (esto es algo primordial que revisa la auditoría).</p> <p>*Efectuar una comunicación con el proveedor que permita mejorar a Marketing Advice.</p>
	Software	*No se tiene un software de compras para validar las compras con el presupuesto.	*La creación de una aplicación para ése proceso, facilitaría su ejecución.
	Normativa	*No se tienen criterios establecidos para evaluar proveedores.	*Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación de los proveedores.
	Medición	<p>*No se verifica si la compra está dentro de un presupuesto.</p> <p>*No se realiza evaluación de proveedores antes de la compra.</p> <p>*No se lleva un seguimiento formal al estado de los productos o servicios recibidos.</p>	<p>*Verificar si la compra esta dentro del presupuesto.</p> <p>*Se debe incorporar un proceso de evaluación de proveedores.</p> <p>*La organización debe asegurarse de que el producto/servicio adquirido cumple los requisitos de compra especificados.</p>

PROCESO	FACTORES	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Mantenimiento de Equipos	Normativa	*La política que aplica en este proceso es el mantenimiento mensual de los equipos. Esto se lo ha establecido verbalmente.	*La política establecida se la debe documentar.
	Documentación	*No se lleva un registro del estado de las computadoras, ni de sus mantenimientos realizados.	*Llevar un registro del estado de las computadoras.
Aplicaciones internas y externas	Infraestructura	*La luz del sol en la tarde puede producir daño en los equipos.	*Colocar persianas o cambiar de ubicación.
	Software	*No se realiza el licenciamiento correspondiente.	*Comprar las licencias correspondientes o migrar la información a software libre.
	Materiales	*No se realiza inventario del hardware existente.	*Llevar el inventario correspondiente para mayor control.
	Normativa	*No se aplica las políticas de proceso definidas, o se cumple parcialmente.	*Aplicar las políticas.
	Documentación	*No se documenta lo que se investiga ni lo que se realiza.	*Documentar el proceso, pues esta es una forma de no rehacer tareas.

PROCESO	FACTORES	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Soporte Técnico	Normativa	*No se da seguimiento al soporte técnico.	*Debería interrelacionarse con un proceso de "Acciones Correctivas y Preventivas".
	Documentación	*No se documenta lo que se hace.	*Documentar el proceso.
Contabilidad	Personas	*Todo el proceso lo realiza una sola persona. *La persona responsable de este proceso, tiene una carga de trabajo excesiva.	*Realizar separación de funciones. *Se debería contratar un auxiliar de contabilidad.
	Infraestructura	*La oficina actual es una cámara de Gesell.	*Tener una oficina propia para desempeñar de mejor manera las actividades.
	Software	*No cuentan con un software que ayude a validar presupuestos.	*Realizar mejoras al software actual para enlazar todos los procesos (validar presupuestos).
	Materiales	*No cuentan con muebles archivadores.	*Dotar de muebles archivadores.
	Normativa	*Cuesta validar la información porque las empresas no envían a tiempo las facturas y las retenciones.	*Crear políticas estrictas para que las facturas y retenciones se entreguen a tiempo.

PROCESO	FACTORES	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Tributación	Personas	<p>*Todo el proceso lo realiza una sola persona.</p> <p>*La persona responsable de este proceso, tiene una carga de trabajo excesiva.</p>	<p>*Realizar separación de funciones.</p> <p>*Se debería contratar un auxiliar para este proceso.</p>
Pagos	Personas	<p>*Todo el proceso lo realiza una sola persona.</p> <p>*La persona responsable de este proceso, tiene una carga de trabajo excesiva.</p>	<p>*Realizar separación de funciones.</p> <p>*Se debería contratar un auxiliar para este proceso.</p>
Selección y Contratación	Personas	*No existe responsable específico que realice las actividades de RRHH, actualmente lo realiza la Gerente de Marketing.	*Contratar una persona especializada en el área.
	Infraestructura	*El área de RRHH no existe físicamente.	*Delimitar un área específica.
	Materiales	*La preselección solo se obtiene de una fuente.	*Es importante tener varias alternativas para una selección eficiente.
	Normativa	*No tiene un diccionario de competencias establecido.	*En lo posible se debería comenzar a seleccionar en base a un modelo de competencias. (ISO 9001:2008)

PROCESO	FACTORES	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Evaluación del desempeño	Personas	*No hay responsable específico que realice las actividades de RRHH, actualmente lo realiza la Gerente de Marketing.	*Contratar una persona especializada en el área.
	Infraestructura	*El área de RRHH no existe físicamente.	*Delimitar un área específica.
	Software	*No cuentan con software para evaluación del desempeño	*Automatizar el proceso.
	Normativa	*No se tiene normativa para evaluación del desempeño.	*Fijar normas para evaluar el desempeño de los empleados y comunicarlas
	Medición	*La evaluación actual se la realiza por medio de la observación.	*Se debe establecer indicadores de acuerdo a los objetivos de cada empleado.
	Documentación	*Existe un formato de evaluación pero no se lo ha aplicado. *No se mantiene registros de la evaluación y las acciones tomadas.	*Aplicar el formato actual de evaluación del desempeño y mejorarlo. *Llevar un registro de la evaluación y las acciones a tomar.

PROCESO	FACTORES	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Capacitación	Normativa	*No se lo realiza frecuentemente.	*Determinar las necesidades de capacitación de los empleados en base al proceso de evaluación del desempeño.
	Medición	*No se evalúa los resultados de capacitación.	*Es necesario evaluar los resultados de capacitación.
	Documentación	*No se documenta este proceso.	*Documentar el proceso de capacitación.
Nómina	Personas	*Lo realiza la misma persona que efectúa los pagos.	*Realizar separación de funciones.
	Software	*Software que ayude a realizar los anexos de relación de dependencia, lo hace manualmente al fin de año y se demora mucho tiempo.	*Automatizar el procedimiento.

Fuente: Entrevistas a dueños de procesos de MA

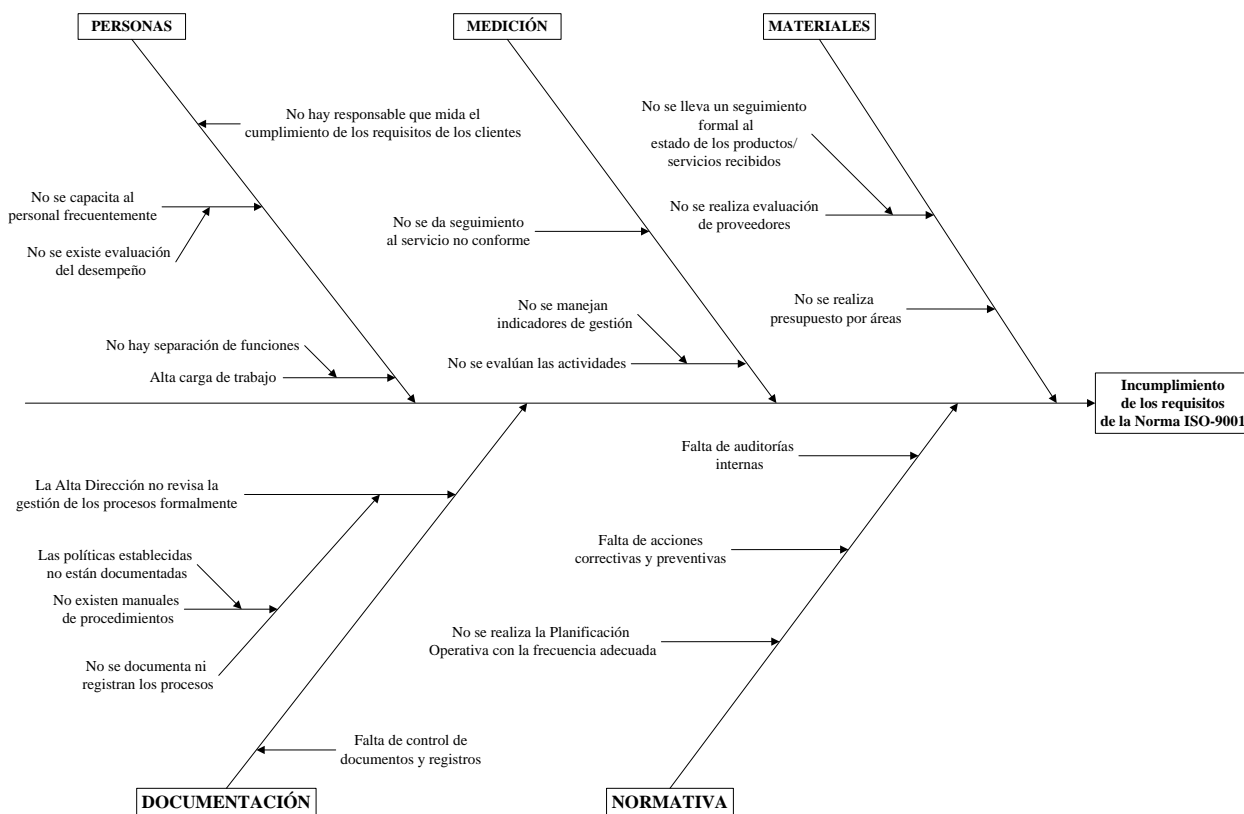
Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

2.6 ANÁLISIS CAUSA-EFECTO

Luego de enlistar las debilidades generales y por procesos, se realizó un diagrama de espina de pescado para identificar las causas principales que afectan al cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001 y se propuso mejoras puntuales enfocadas a la gestión por procesos.

A continuación se muestra el análisis causa-efecto realizado, y posteriormente se establece las conclusiones y recomendaciones generadas.

GRÁFICO 2.4



Fuente: Listado de Debilidades y Oportunidades de mejora encontradas en MA
Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

2.6.1 Conclusiones del análisis causa-efecto

En base al gráfico anterior se concluye que las principales causas del incumplimiento de los requisitos de la ISO 9001 son:

- No existe procesos definidos
- No se documenta lo realizado.
- Falta de medición de la gestión de los procesos.
- Falta de procesos principales de calidad, como las auditorías internas, servicio no conforme, control de documentos y registros, revisión por la dirección y acciones correctivas y preventivas.

Las mejoras para las causas mencionadas, se verán reflejadas en el diseño del sistema de gestión por procesos para la empresa.

CAPÍTULO 3. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

3.1 MARCO TEÓRICO

“Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas.”¹²

“El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas.”¹³

James Harrington (1993), menciona que “mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.”

¹² Norma Internacional de Calidad ISO 9000:2005, *Sistemas de gestión de la calidad –Fundamentos y vocabulario*. p.vi.

¹³ Norma Internacional de Calidad ISO 9000:2005, *Sistemas de gestión de la calidad –Fundamentos y vocabulario*. p.1.

“El objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. Las siguientes son acciones destinadas a la mejora:

- a) El análisis y la evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora;
- b) El establecimiento de los objetivos para la mejora;
- c) La búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos;
- d) La evaluación de dichas soluciones y su selección;
- e) La implementación de la solución seleccionada;
- f) La medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos;
- g) La formalización de los cambios.”¹⁴

“De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" (PHVA). PHVA puede describirse brevemente como:

Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: implementar los procesos.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.”¹⁵

“Cuando se va a implantar un sistema de gestión de calidad para empresas de servicios se hace necesario elaborar una serie de documentos que exige la norma ISO 9001 como son el manual de calidad, los procedimientos, los instructivos de trabajo y demás documentación, estos documentos se pueden jerarquizar a través de la siguiente figura.”¹⁶

¹⁴ Norma Internacional de Calidad ISO 9000:2005, *Sistemas de gestión de la calidad –Fundamentos y vocabulario*. p.6.

¹⁵ Norma Internacional de Calidad ISO 9001:2008, *Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. Cuarta edición. p.vii.

¹⁶ J. C. VERGARA, (2010), *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9011:2008*. España. Editorial Eumed. Primera Edición. p. 121.

GRÁFICO 3.1

Fuente: La gestión de la calidad en los servicios ISO 9011:2008
Elaborado por: J. C. Vergara

El manual de procedimientos es el instrumento por medio del cual se documentan el segundo eslabón de la pirámide.

Según J. C. VERGARA, (2010), “al documentar los procedimientos se definen las responsabilidades de cumplimiento, revisión, archivo y tiempo de conservación de cada uno de los registros”. Por lo cual los manuales de procedimientos son un instrumento importante para tener un sistema de gestión de calidad en los procesos.

El mismo autor menciona que la ficha de caracterización “consiste en la representación de cada proceso perteneciente al mapa de procesos, el cual se documentará en el formato elaborado para esto... El diseño de la ficha puede cambiarse y elaborarse para satisfacer las necesidades propias de la empresa prestadora de servicios”.

“Para que las organizaciones mantengan una ventaja competitiva es necesario contar con unos indicadores que permitan establecer la medida de la calidad en los servicios suministrados. Pero medir la calidad en los servicios no es fácil, por lo que la correcta gestión de la calidad del servicio consiste en saber medirlo.”¹⁷

Entendemos por indicadores aquellos valores de una variable que anticipan el valor de la medida de un resultado. Dato que ayuda a medir objetivamente la evolución de un proceso. (J. A. PÉREZ, 2010: 184).

“Las características que definen a los indicadores de un sistema de gestión son las siguientes:

- a) Simbolizan una actividad importante o crítica.
- b) Tienen una relación lo más directa posible sobre el concepto valorado con objeto de ser fieles y representativos del criterio a medir.
- c) Los resultados de los indicadores son cuantificables, y sus valores se expresan normalmente a través de un dato numérico o de un valor de clasificación.
- d) El beneficio que se obtiene del uso de los indicadores supera la inversión de capturar y tratar los datos necesarios para su desarrollo.
- e) Son comparables en el tiempo, y por tanto pueden representar la evolución del concepto valorado. De hecho, la utilidad de los indicadores se puede valorar por su capacidad para marcar tendencias.
- f) Ser fiables, es decir proporcionan confianza a los usuarios sobre la validez de las sucesivas medidas.
- g) Ser fáciles de establecer, mantener y utilizar.
- h) Ser compatibles con los otros indicadores del sistema implantados y por tanto permitir la comparación y el análisis”.¹⁸

La definición, diseño y selección de indicadores se realiza de la siguiente manera:

“Todos los objetivos e indicadores del Sistema de Indicadores deben estar relacionados mediante relaciones causa-efecto. Este es el principal criterio para decidir si un indicador debe formar parte del sistema o no.

¹⁷J. C. VERGARA, (2010), *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9011:2008*. España. Editorial Eumed. Primera Edición. p. 25.

¹⁸ Norma Española UNE 66175 (2003), *Sistemas de gestión de la calidad – Guía para la implantación de sistemas de indicadores*. España. Editorial AENOR. p. 6 y 7.

Además de efectuar una hipótesis cualitativa sobre estas relaciones, conviene realizar también una estimación cuantitativa.

Este es el paso más complicado, pero el que permitirá iniciar un verdadero proceso de aprendizaje estratégico, validar las metas para los objetivos y seleccionar de forma adecuada los proyectos de mejora. Las recompensas sobrepasan mucho el coste del esfuerzo.

Para estimar la relación entre indicadores deben utilizarse los datos históricos disponibles. Cuando se trate de nuevos indicadores, sin embargo, será necesario, en la mayoría de los casos, realizar estimaciones subjetivas. Estos esfuerzos por tratar de cuantificar la experiencia y el sentido común son, no obstante, muy útiles. Además, suelen marcar el inicio de un proceso de toma de datos para disponer de criterios más objetivos.

Cuando se disponga de suficientes datos, se puede estimar mediante distintas técnicas estadísticas (análisis factorial, regresión) los modelos matemáticos que relacionan los indicadores con sus causas.

En el caso de no disponer de datos suficientes, habrá que tratar de cuantificar las opiniones que el equipo directivo tiene sobre la relación que existe entre los indicadores.

En la reunión del equipo de dirección para el establecimiento de objetivos e indicadores financieros se siguen tres pasos:

Paso 1. Establecer indicadores de beneficios y rentabilidad.

Paso 2. Establecer indicadores de ingresos.

Paso 3. Establecer indicadores de costes.”¹⁹

Eduardo Deming (1950), considera que la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

¹⁹ J.A. Heredia, (2001), *Sistemas de indicadores para la mejora y el control integrado de calidad de los procesos*. España. Editorial Athenea. p. 131 y 132.

3.2 METODOLOGÍA UTILIZADA

En el diseño del sistema de gestión se tomó en cuenta fuentes primarias como por ejemplo: las mejoras generadas por los dueños de cada proceso; y fuentes secundarias como el análisis de Normas Legales y Estándares Internacionales. Para lo cual se realizó las siguientes actividades:

1. Análisis de requerimientos y establecimiento de estrategias para el cumplimiento de los mismos.
2. Análisis de las normas vigentes en el país para la empresa en cuanto a la gestión de la misma y estándares Internacionales como: ISO 9001:2008, ISO 20252:2006, ESOMAR: Códigos y directrices mundiales de investigación y Guías AMAI, las cuales establecen estándares aplicables para los procesos.
3. Establecimiento de las mejoras propuestas, de acuerdo a los análisis realizados y la información recolectada.
4. Diagramación de los procesos, incluyendo las mejoras identificadas.
5. Diseño del mapa de procesos propuesto.
6. Revisión de la interrelación de los procesos tanto de cliente-proveedor, como de insumo recibido y producto entregado.
7. Elaboración de manuales de procedimientos.
8. Consolidación y priorización de indicadores de gestión diseñados para cada proceso.
9. Elaboración de caracterizaciones por macroprocesos en donde se resume la ejecución de los procesos diseñados, para lo cual se utilizó el siguiente formato:

GRÁFICO 3.2

PROVEEDORES	CONTROLES		CLIENTES
INSUMOS	MACROPROCESO		PRODUCTOS/SERVICIOS
	RESPONSABLE DEL MACROPROCESO		
	PROCESOS		
EJECUTORES	RECURSOS		INDICADORES
	ECONÓMICOS	MATERIALES	

Fuente: Conocimientos adquiridos - PUCE

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

3.3 ANÁLISIS DE REQUISITOS DE LA ORGANIZACIÓN

Previo a la elaboración del mapa de procesos se debe determinar las estrategias necesarias para el cumplimiento de los requisitos de los diferentes grupos de interés, para lo cual se realizó el análisis de que se visualiza en la tabla 3.1.

TABLA 3.1

INTERESADOS	REQUISITOS	ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA
CLIENTE	Relevancia, exactitud y oportunidad del estudio de mercado.	Involucrar al cliente en el trabajo de campo.
		Gestionar los requerimientos del cliente a través de un proceso de servicio no conforme.
		Medir el cumplimiento de la planificación establecida a través de indicadores de gestión.
	Costos razonables	Realizar un análisis de costos, previo al establecimiento de precios.
		Analizar la competencia.
	Información sobre los servicios de la empresa	Entregar información veraz y oportuna a través de medios adecuados que faciliten su comunicación.
	Buen trato	Verificar el cumplimiento del Código de Ética de la Empresa.
LEGAL	Cumplimiento de acuerdos de servicio	Dar seguimiento a las cláusulas establecidas en el contrato.
	Pago de tributos	Efectuar los pagos tributarios antes de la fecha límite.
	Cumplimiento del Código de Trabajo	Medir la satisfacción de los colaboradores en relación al cumplimiento de sus derechos.
	Seguridad en el trabajo	Garantizar que las instalaciones de la empresa cuenten con las adecuaciones necesarias para que los colaboradores se desempeñen en un lugar seguro.
	Responsabilidad social y ambiental	Procurar que las estrategias planteadas estén orientadas al cuidado y mejoramiento del entorno en el que se desarrolla la empresa.

INTERESADOS	REQUISITOS	ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA
ISO	Definir la política y objetivos de calidad	Establecer y actualizar la política y objetivos de calidad, en un proceso de Revisión por la Dirección
	Gestionar la documentación	Gestionar la documentación involucrada en las actividades, a través de un proceso de "Control de Documentos y Registros".
	Cumplir con los requisitos del cliente	Generar productos que tomen en cuenta los requisitos del cliente interno y externo, y tomar acciones correctivas y preventivas para mejorar su cumplimiento.
	Compromiso de la dirección	Dar apoyo por parte de la Alta Dirección a la ejecución y mejora continua de los procesos.
	Mejoramiento continuo	Cumplir el ciclo PHVA en los procesos.
ORGANIZACIÓN	Dar seguimiento al sistema de gestión	Controlar la correcta ejecución de los procesos a través de Auditorías Internas.
	Cumplimiento de los objetivos	Trabajar en torno a una planificación establecida y dar seguimiento para implementar mejoras.
	Mayor participación en el mercado	Gestionar las estrategias de mercadotecnia y generar valor agregado en los servicios prestados.
	Rentabilidad	Gestionar eficientemente los recursos de la empresa, para reducir los costos e incrementar las ganancias.

Fuente: Análisis de grupos de interés de MA

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

3.4 MEJORAS PROPUESTAS

Luego de los análisis realizados y la información recolectada se proponen las siguientes mejoras para los procesos de la empresa:

- ✓ Tener procesos definidos.
- ✓ Documentar los procesos.
- ✓ Medir la gestión de los procesos.
- ✓ Incluir los procesos exigidos por la ISO 9001:2008 como principales para una gestión de calidad.

De estas mejoras que se proponen, se presentan a continuación los instrumentos necesarios para iniciar con la gestión por procesos en la organización, siendo estos:

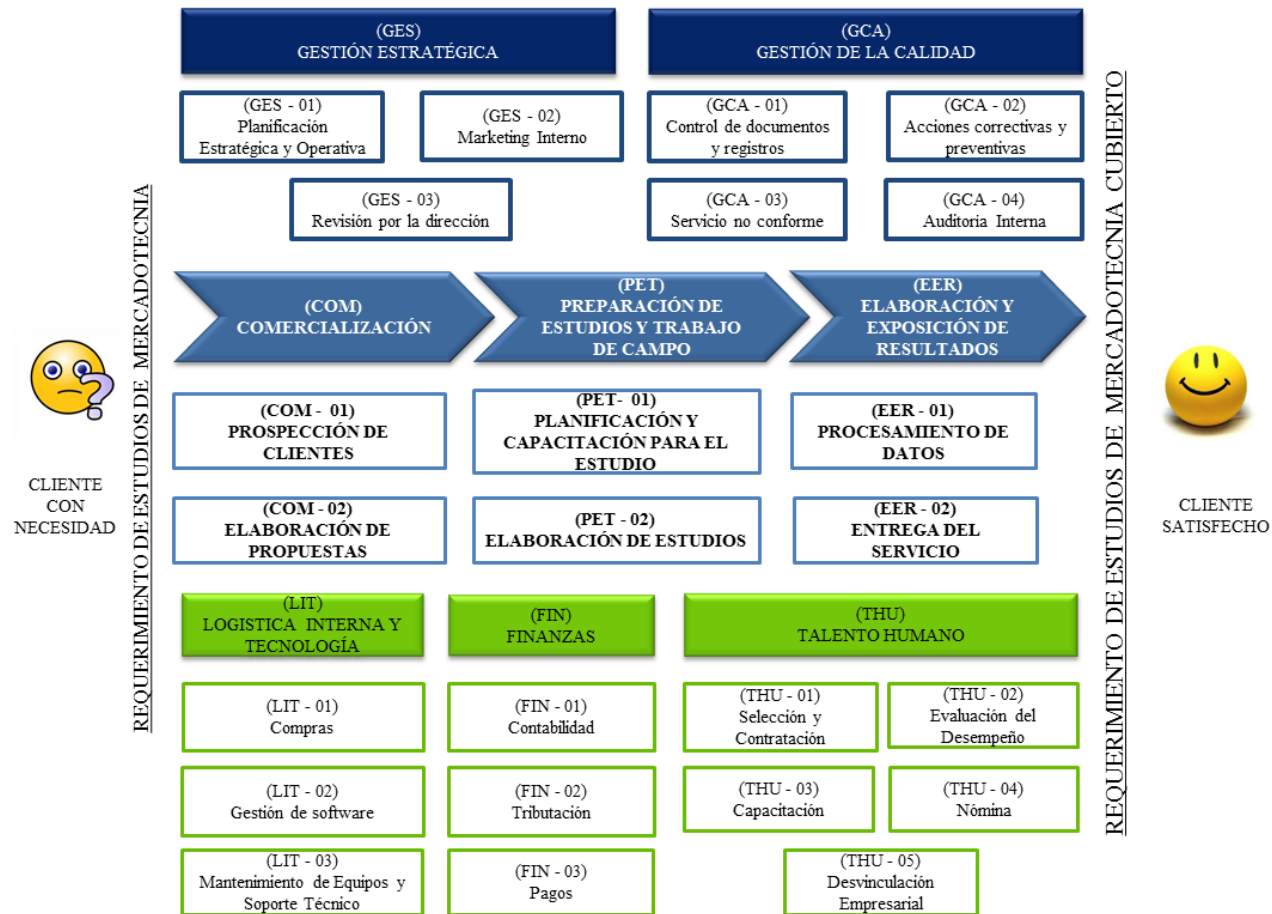
- Mapa de procesos
- Diagramación de procesos
- Manuales de procedimientos
- Caracterización de procesos
- Indicadores de gestión para los procesos

La implementación de estos instrumentos diseñados y la ejecución de las demás mejoras quedarán estructuradas en la propuesta de implementación.

3.5 MAPA DE PROCESOS

En el gráfico 3.3 se muestra los procesos estratégicos, misionales y de apoyo propuestos para Marketing Advice.

GRÁFICO 3.3



Fuente: Análisis de procesos de MA

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

3.6 CARACTERIZACIÓN Y MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

3.6.1 Caracterización de macroprocesos

La caracterización de macroprocesos desarrollada se encuentra en el Anexo B en donde se puede visualizar cada una de ellas.

3.6.2 Diseño de Manuales de Procedimientos

Contar con procesos estandarizados garantiza que las actividades se realicen efectivamente y que los recursos que sean utilizados se apliquen eficientemente, para lo cual se elaboró los respectivos manuales de procedimientos, en donde se muestran las interrelaciones cliente – proveedor.

Los manuales diseñados son una guía para la gestión y ejecución de los procesos y podrán servir para identificar problemas y capacitar a nuevos empleados.

Los manuales propuestos se encuentran en el Anexo C.

A continuación se detalla el contenido de los manuales:

- **Notas de cambio**

Las notas de cambio servirán para el registro de las actualizaciones realizadas en los procesos, ya que el manual diseñado a futuro debe ser mejorado como parte de la gestión de calidad.

- **Propósito**

En este punto se describió la razón de ser del proceso, de acuerdo a las actividades que realiza y los productos que genera.

El propósito descrito está compuesto por la razón de ser del proceso y la manera para lograrlo.

- **Alcance**

Se redactó los límites del proceso, tomando en cuenta las condiciones en las que se desarrolla y su campo de acción.

- **Responsable del proceso**

Se ha determinado el cargo del responsable de hacer cumplir todas las actividades del proceso, el cual debe procurar la comunicación entre los miembros del proceso y debe tener la capacidad de planificar, hacer/delegar, verificar y tomar acciones de mejora.

El responsable definido no necesariamente es el funcionario de mayor jerarquía.

- **Definiciones del procedimiento**

Se definieron los términos más importantes del procedimiento, que requirieron una descripción específica, los cuales se encuentran ordenados alfabéticamente.

- **Políticas**

En este punto se enlistaron las normas de cumplimiento obligatorio que se deben aplicar para las operaciones descritas en el procedimiento.

- **Indicadores**

Para una adecuada gestión, se diseñaron indicadores de medición de los resultados del proceso, los cuales servirán para dar seguimiento y mejorar el desempeño del mismo.

- **Documentos**

En esta parte del manual se puede ver el listado de todos los documentos que intervienen en el proceso ya sean instructivos, reglamentos, planes de trabajo, entre otros que indican cómo se debe hacer las cosas.

Los documentos tanto internos como externos se codificaron respectivamente.

- **Registros**

Se ha desarrollado un detalle de los registros que se generaron en el proceso, el cual incluye: código, nombre del registro, formato, tiempo de retención y acciones a tomar después de la retención.

- **Diagrama de Flujo Propuesto**

La representación gráfica de las operaciones del proceso mejorado se realizó utilizando la estructura de árbol, la cual incluye: actividades, decisiones, relación con otros procesos, documentos, entradas, salidas, clientes y proveedores.

3.7 INDICADORES DE GESTIÓNPROPUESTOS

Los indicadores que se propusieron para cada proceso se priorizaron de acuerdo a los siguientes factores:

- Impacto a la organización.- Su medición es relevante para los objetivos y planes de la empresa.
- Satisfacción al cliente.- Su medición es relevante para mejorar la satisfacción del cliente.
- Frecuencia de uso.- Su medición se realiza con bastante frecuencia.

Se seleccionaron los indicadores cuya valoración total estuvo entre 8 y 12 puntos, con lo que se obtuvo los siguientes indicadores relevantes para la organización:

TABLA 3.2

CÓDIGO	PROCESO	NOMBRE
GES - 02	Marketing Interno	Posicionamiento de la empresa.
GES - 03	Revisión por la dirección	Requisitos del cliente cubiertos.
GCA - 03	Servicio no conforme	Efectividad de las correcciones.
COM-01	Prospección de clientes	Clientes interesados.
COM - 02	Elaboración de Propuestas	Clientes que han aceptado la propuesta.
PET - 02	Elaboración de Estudios	Tiempo promedio de ejecución de trabajo de campo.
EER - 01	Procesamiento de datos	Eficiencia de la codificación y tabulación de datos.
EER - 02	Entrega del servicio	Eficacia del cobro del servicio.
LIT - 01	Compras	Retraso del proceso por falta de insumos y/o recursos.
LIT - 02	Gestión de software	Satisfacción del cliente interno o externo.

Fuente: Indicadores propuestos

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

En el Anexo D se encuentran los indicadores de gestión propuestos para todos los procesos de la empresa, los cuales se identificaron en los manuales y se priorizaron de acuerdo a los criterios descritos anteriormente.

3.8 MEJORAS GENERADAS POR PROCESO

Luego de la elaboración de las herramientas para el sistema de gestión por procesos, a continuación se resume las mejoras planteadas para cada proceso mediante la diagramación de cada uno de ellos.

Es importante resaltar que estas mejoras se encuentran estructuradas a nivel de cómo debería llevarse a cabo el proceso; la ejecución de estas mejoras consta en la planificación propuesta del siguiente capítulo, en donde se hace visible la necesidad de creación de documentación faltante, la contratación de nuevo personal, entre otros aspectos previos a la ejecución de las propuestas.

TABLA 3.3

PROCESOS ACTUALES	PROCESOS PROPUESTOS	OBSERVACIONES	MEJORAS
Planificación Estratégica	Planificación Estratégica y Operativa	Se mejora	Se incluye la planificación operativa y la elaboración de un presupuesto anual.
Marketing Interno	Marketing Interno	Se mejora	Se incluye el seguimiento al marketing realizado.
***	Revisión por la dirección	Se crea	Estos procesos están diseñados en base a lo que indica la norma ISO 9001:2008
***	Control de documentos y registros	Se crea	
***	Acciones correctivas y preventivas	Se crea	
***	Servicio no conforme	Se crea	
***	Auditoría Interna	Se crea	
Prospección de clientes	Prospección de clientes	Se mejora	Se incluye la elaboración de una base de datos de clientes interesados para futuras campañas de marketing.

Elaboración de propuestas	Elaboración de Propuestas	Se mejora	Se incluye el análisis de la capacidad técnica de la empresa que antes se realizaba al momento de ejecutar el estudio.
Seguimiento de propuestas	***	Se elimina	El seguimiento a propuestas se realiza dentro del proceso de elaboración de propuestas.
Planificación y capacitación para el estudio	Planificación y capacitación para el estudio	Se mejora	Se remite la selección de personal para el trabajo de campo, al proceso de selección y contratación y se separan las funciones del gerente de marketing y el gerente de operaciones.
Grupos Focales	Elaboración de Estudios	Se fusiona	Se propone establecer instructivos para las técnicas de investigación como son: grupos focales, entrevistas, encuestas, cliente fantasma, auditoría de tiendas, y demás. Por lo que se estableció un proceso general para la elaboración de los estudios.
Entrevistas y encuestas			
Procesamiento de Datos	Procesamiento de Datos	Se mejora	Se propone el diseño de una metodología para revisión y edición de datos.

Entrega del servicio	Entrega del servicio	Se conserva	***
Compras	Compras	Se mejora	Se incluye el análisis de la necesidad de compra en base a un presupuesto establecido. Se propone además la evaluación a los proveedores.
Aplicaciones Internas y Externas	Gestión de software	Se mejora	Se propone llevar registros de las investigaciones realizadas y del resto de operaciones del proceso, para análisis y futuras decisiones.
Mantenimiento de equipos	Mantenimiento de equipos y Soporte Técnico	Se fusiona	Se propone llevar una bitácora de servicio como registro de las actividades realizadas con los equipos y el software.
Soporte Técnico			
Contabilidad	Contabilidad	Se conserva	***
Tributación	Tributación	Se conserva	***
Pagos	Pagos	Se mejora	Se incluye la planificación de los pagos a realizar.
Selección y Contratación	Selección y Contratación	Se mejora	Se propone diseñar un modelo de competencias para seleccionar en base a este modelo. Se propone llevar una base de datos de los postulantes para futuras necesidades de selección.

Evaluación del desempeño	Evaluación del desempeño	Se mejora	Se propone evaluar en base a un modelo de competencias. Y procurar una evaluación de 360 grados.
Capacitación	Capacitación	Se mejora	Se incluye la planificación de las capacitaciones a realizar y la evaluación de las mismas.
Nómina	Nómina	Se conserva	***
Desvinculación empresarial	Desvinculación Empresarial	Se conserva	***

Fuente: Instrumentos diseñados para la gestión por procesos de MA

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

CAPÍTULO 4. AUTOMATIZACIÓN DEL LOS PROCESOS CRÍTICOS

4.1 MARCO TEÓRICO

“La automatización de procesos es la aplicación de determinado software, herramientas e infraestructura para la gestión de actividades rutinarias buscando eliminar el error humano y dedicar más tiempo a realizar tareas que aporten más valor a la empresa. La automatización potencia la eficiencia empresarial eliminando tareas que no aportan valor añadido, dilatan los procesos en el tiempo y asegura una implantación consistente.”²⁰

“BPM, que va más allá del aspecto tecnológico, es un sistema de gestión enfocado a perseguir la mejora continua del funcionamiento de las actividades empresariales mediante la identificación y selección de procesos y la descripción, documentación y mejora de los mismos, partiendo del despliegue de la estrategia de la organización, asegurando la misión empresarial y alineada a la visión de la empresa”.²¹

“Como ayuda a estos trabajos empezaron a utilizarse herramientas ad-oc que por evolución natural fueron cada vez más y mejores. Así, hasta la llegada del BPMS.

BPMS (Business Process Management Suite), como su nombre indica, es el software que soporta BPM. BPMS tiene un enfoque eminentemente práctico, ya que en su implantación lo que se hace es introducir en el sistema los planteamientos teóricos para que el propio sistema se encargue de automatizarlos (en la medida de lo posible), controlar su cumplimiento y proporcionar los análisis necesarios para su mejora continua.”²²

²⁰ E. MUNILLA CALVO, *E-Business Colaborativo*. Madrid-España. p.113.

²¹ Club BPM, (2011), *El libro del BPM 2011- Tecnologías, conceptos, enfoques metodológicos y estándares*. Madrid-España. p.6.

²² Club BPM, (2011), *El libro del BPM 2011- Tecnologías, conceptos, enfoques metodológicos y estándares*. Madrid-España. p.10.

Por otra parte es importante conocer que: “las actividades de gestión de procesos empresariales pueden ser agrupadas en cinco categorías: diseño, modelado, ejecución, monitoreo y optimización.”²³

“Para el diseño y el modelado de los procesos se utilizan formularios, los cuales pueden ser diseñados...para interactuar con el usuario mientras éste ejecuta un caso...permite a los usuarios ver e ingresar datos en los casos en una interfaz gráfica...”²⁴

“Por último se debe mencionar que la organización deberá identificar y cuidar los procesos críticos, es decir, aquellos que por su estado actual o predecible, es conveniente prestarles una atención particular, hasta que se normalicen o estabilicen. También son procesos críticos, los que por su propia naturaleza o por su dependencia de recursos, medios técnicos u operativa, deben ser considerados como tales”.²⁵

Para automatizar los procesos, primero se debe seleccionar cuales de todos los de la empresa son candidatos para ser automatizados, para lo cual se debe evaluar los mismos.

Una de las técnicas para seleccionar una opción es evaluando factores y ponderándolos.

“La técnica de factores ponderados se basa en la valoración global de las mismas calculando una puntuación numérica en función de ciertos criterios genéricos.

La idea consiste en seleccionar un juego de factores relevantes (X, Y, Z...) y asignarles pesos específicos según su importancia relativa (Kx, Ky, Kz...). Después, cada tarea i se valora puntuando su grado de participación en cada uno de los factores (xi, yi, zi...), resultando una calificación numérica global calculada de la suma ponderada o expresión lineal:

$$P_i = K_x \cdot x_i + K_y \cdot y_i + K_z \cdot z_i + \dots$$

Las escalas o intervalos de los valores (pesos y participaciones) no son determinantes mientras mantengan la coherencia en todo el proceso. No obstante, puede optarse por usar

²³<http://www.guiaempresaxxi.com/completo-plan-de-negocios-bmp.html>

²⁴http://wiki.processmaker.com/index.php/Dynaforms_2.0

²⁵Junta de Catilla y León, (2004), *Guía para la gestión por procesos*. España. p. 10

rangos convenientemente ajustados para normalizar los resultados (por ejemplo de 0 a 10, o entre 0 y 1).

Después de evaluar todas las tareas en función de los factores elegidos, se dispone de un indicador de importancia global que permite ordenarlas por prioridad”.²⁶








4.2 METODOLOGÍA UTILIZADA




A continuación se explica la metodología que se utilizó para la automatización de los procesos críticos de Marketing Advice:

1. Análisis de los factores que influyen en la criticidad de los procesos y ponderación de los mismos para determinar los procesos críticos.
2. Análisis de los procesos críticos que son susceptibles de automatización utilizando el método de los factores ponderados.
3. Automatización de los procesos seleccionados, utilizando el software libre “ProcessMaker”. Este programa se utilizó por razones de estandarización, debido a que los procesos de la otra unidad de negocio de la empresa Benalcázar&Benalcázar se encuentran automatizados a través del mismo. En el anexo E se encuentra el manual de uso de ProcessMaker en el que consta de manera más amplia la metodología para automatizar procesos a través de esta herramienta.
4. Creación de formularios con los campos necesarios para la realización de las actividades automatizadas. Para los formularios se utilizaron los siguientes campos:

²⁶ENTROPÍA - Archivo de ideas, (2007), **Cuestión de prioridades.**

TABLA 4.1
DESCRIPCIÓN DE LOS CAMPOS

CAMPO	DESCRIPCIÓN
	<p>Cuadro de texto</p> <p>Un cuadro de texto es un campo diseñado para introducir una línea de texto.</p>
	<p>Moneda</p> <p>Es un cuadro de texto diseñado para ingresar una cantidad de dinero en un formulario.</p>
	<p>Área de texto</p> <p>Un área de texto está diseñada para introducir más de una línea de texto en un formulario.</p>
	<p>Título</p> <p>Texto que está diseñado para proporcionar encabezamientos y alertar al usuario de la finalidad general del formulario.</p>
	<p>Subtítulo</p> <p>Los subtítulos son diseñados para etiquetar las secciones del formulario y para dar instrucciones al usuario.</p>
	<p>Botón de Enviar</p> <p>Sirve para cerrar el formulario y continuar con el siguiente paso en el proceso.</p>
	<p>Cuadro Desplegable</p> <p>Permite al usuario seleccionar una opción individual de una lista de opciones predeterminadas.</p>

	<p>Casilla de verificación</p> <p>Ofrece un binario de elección, el cual permite que un usuario active una opción con un solo clic del ratón.</p>
	<p>Fecha</p> <p>Este campo permite al usuario introducir fechas en el formulario.</p>
	<p>Grilla</p> <p>Conjunto de campos presentados en formato de filas y columnas.</p>

Fuente: wiki.processmaker.com

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

5. Creación de usuarios y grupos de usuarios para ser asignados a las actividades.
6. Simulación de los procesos automatizados para comprobar su funcionamiento y depurar los formularios.
7. Medición de los resultados generados con los procesos automatizados.

4.3 SELECCIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS

Para determinar los procesos críticos de Marketing Advice se establecieron los factores que influyen en su criticidad y las escalas para calificación y selección de los procesos críticos, lo cual se muestra en las tablas 4.2, 4.3 y 4.4.

TABLA 4.2

FACTORES DE CRITICIDAD		
Literal	Factor	Descripción
A	Elevado riesgo técnico	Tienen un elevado riesgo técnico, tecnológico o dependen de personal muy especializado.
B	Problemas reiterados	Presentan resultados que no satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.
C	Inadecuación a resultados / expectativa	Dan lugar, reiteradamente o de manera ocasional, a incidencias conocidas, resultados erróneos o fuera de los límites predefinidos, lo que significa que no hay un control riguroso sobre el proceso.
D	Elevadas posibilidades de mejora	Existen grandes posibilidades de mejora en todo lo relacionado con la eficiencia del rendimiento del proceso y por ende, de su coste de realización.

Fuente: Guía para la gestión por procesos – Junta de Catilla y León

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

TABLA 4.3

ESCALA DE CALIFICACIÓN	
Muy alto	5
Alto	4
Medio	3
Bajo	2
Nulo	1

Fuente: Escalas estadísticas aprendidas en la carrera

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

TABLA 4.4

NIVELES DE CRITICIDAD	
No crítico	1 - 1,7
Poco crítico	1,8 - 3,3
Crítico	3,4 - 5

Fuente: Escalas estadísticas aprendidas en la carrera

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

Realizada la ponderación de los factores para cada proceso y utilizando los niveles de criticidad definidos, se obtuvo la tabla 4.5, la cual muestra los resultados y los procesos determinados como críticos:

TABLA 4.5
MATRIZ DE CRITICIDAD

CÓDIGO	PROCESOS	FACTORES				PONDERACIÓN
		A	B	C	D	
GES - 01	Planificación Estratégica y Operativa	5	4	5	5	4,75
GES - 02	Marketing Interno	3	2	2	3	2,50
GES - 03	Revisión por la dirección	5	2	4	5	4,00
GCA - 01	Control de documentos y registros	3	2	5	5	3,75
GCA - 02	Acciones correctivas y preventivas	4	2	5	5	4,00
GCA - 03	Servicio no conforme	3	2	5	5	3,75
GCA - 04	Auditoría Interna	4	5	2	5	4,00
COM - 01	Prospección de clientes	3	2	2	3	2,50
COM - 02	Elaboración de Propuestas	3	2	5	5	3,75
PET - 01	Planificación y Capacitación para el estudio	3	4	3	3	3,25
PET - 02	Elaboración de Estudios	3	2	4	5	3,50
EER - 01	Procesamiento de datos	3	3	4	4	3,50
EER - 02	Entrega del servicio	2	2	2	3	2,25
LIT - 01	Compras	3	2	2	4	2,75
LIT - 02	Gestión de software	5	2	2	3	3,00
LIT - 03	Mantenimiento de equipos y Soporte Técnico	5	3	3	3	3,50
FIN - 01	Contabilidad	2	1	2	3	2,00
FIN - 02	Tributación	2	1	2	3	2,00
FIN - 03	Pagos	2	2	2	4	2,50
THU - 01	Selección y Contratación	4	2	4	4	3,50

THU - 02	Evaluación del desempeño	4	2	4	5	3,75
THU - 03	Capacitación	4	2	3	5	3,50
THU - 04	Nómina	2	2	2	2	2,00
THU - 05	Desvinculación Empresarial	2	1	2	2	1,75

Fuente: Análisis realizado con las tablas 4.2, 4.3 y 4.4 de este documento

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

4.4 SELECCIÓN DE PROCESOS PARA AUTOMATIZAR

Para la selección de los procesos a automatizar, se tomó en cuenta la evaluación de los procesos críticos, a los cuales se les aplicó los siguientes criterios:

- Varios intervinientes
- Alta intervención de documentación
- Tareas repetitivas
- Varias etapas de decisión
- Tiempo de ciclo alto
- Ya está automatizado

En la tabla 4.6 se encuentran resaltados los procesos seleccionados para la automatización, los cuales tuvieron calificación positiva en la mayoría de los factores.

TABLA 4.6

PROCESOS CRÍTICOS	FACTORES						
	Calificación de criticidad	Varios intervinientes	Alta intervención de documentación	Tareas repetitivas	Varias etapas de decisión	Tiempo de ciclo alto	Ya está automatizado
Planificación Estratégica y Operativa	3,50	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Revisión por la dirección	3,50	NO	SI	NO	NO	NO	NO
Control de documentos y registros	4,00	SI	SI	SI	NO	SI	NO
Acciones correctivas y preventivas	3,75	NO	SI	SI	SI	NO	NO
Servicio no conforme	3,75	NO	SI	NO	SI	NO	NO

Auditoría Interna	3,75	SI	NO	NO	SI	SI	NO
Elaboración de Propuestas	3,75	SI	SI	SI	SI	NO	NO
Elaboración de Estudios	3,50	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Procesamiento de datos	3,50	NO	SI	SI	NO	SI	NO
Mantenimiento de equipos y Soporte Técnico	3,50	SI	NO	NO	NO	NO	NO
Selección y Contratación	3,50	NO	NO	NO	SI	SI	NO
Evaluación del desempeño	4,00	SI	SI	NO	SI	SI	NO
Capacitación	3,50	NO	NO	NO	NO	SI	NO

Fuente: Tabla 4.5 de este documento

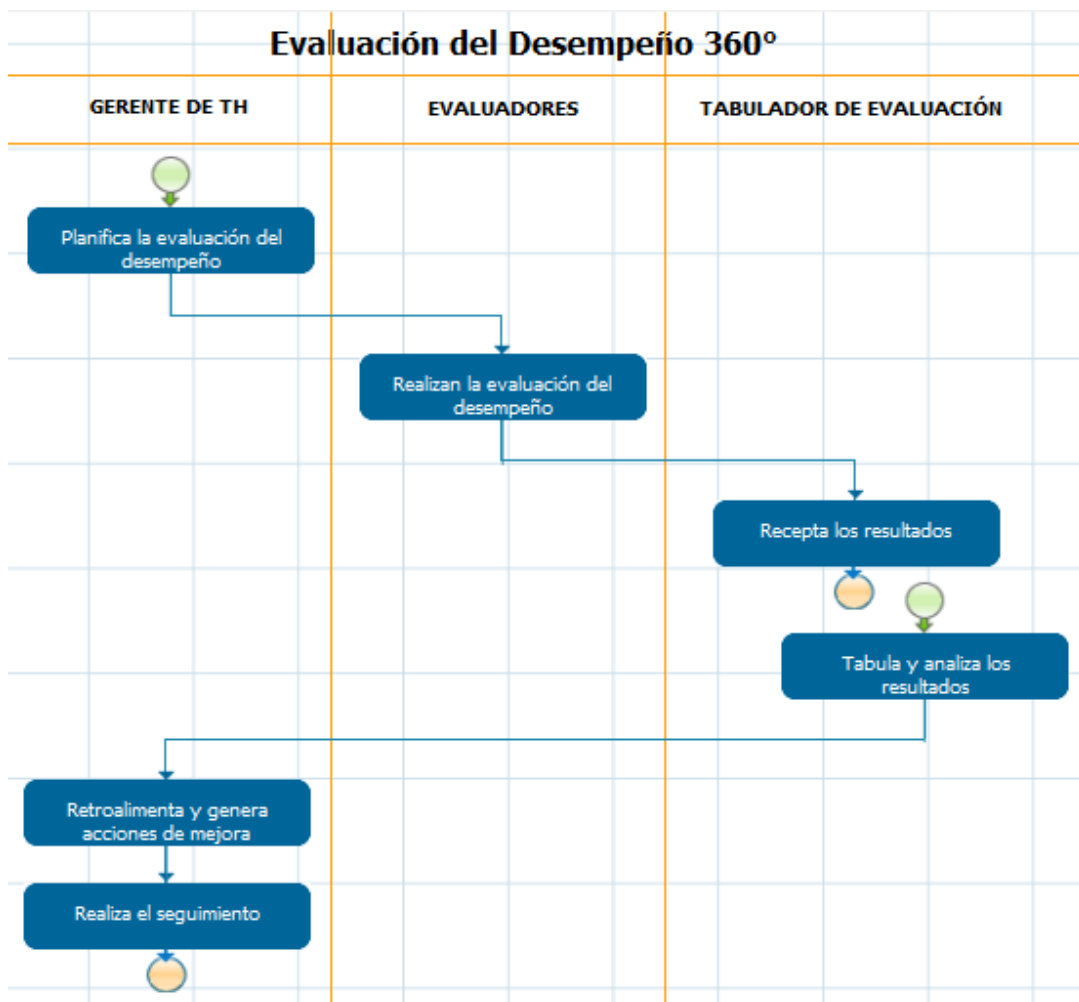
Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

4.5 AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS

4.5.1 Modelación de los procesos críticos

El gráfico 4.1 muestra el diagrama realizado para la automatización del proceso Evaluación del desempeño de Marketing Advice.

GRÁFICO 4.1

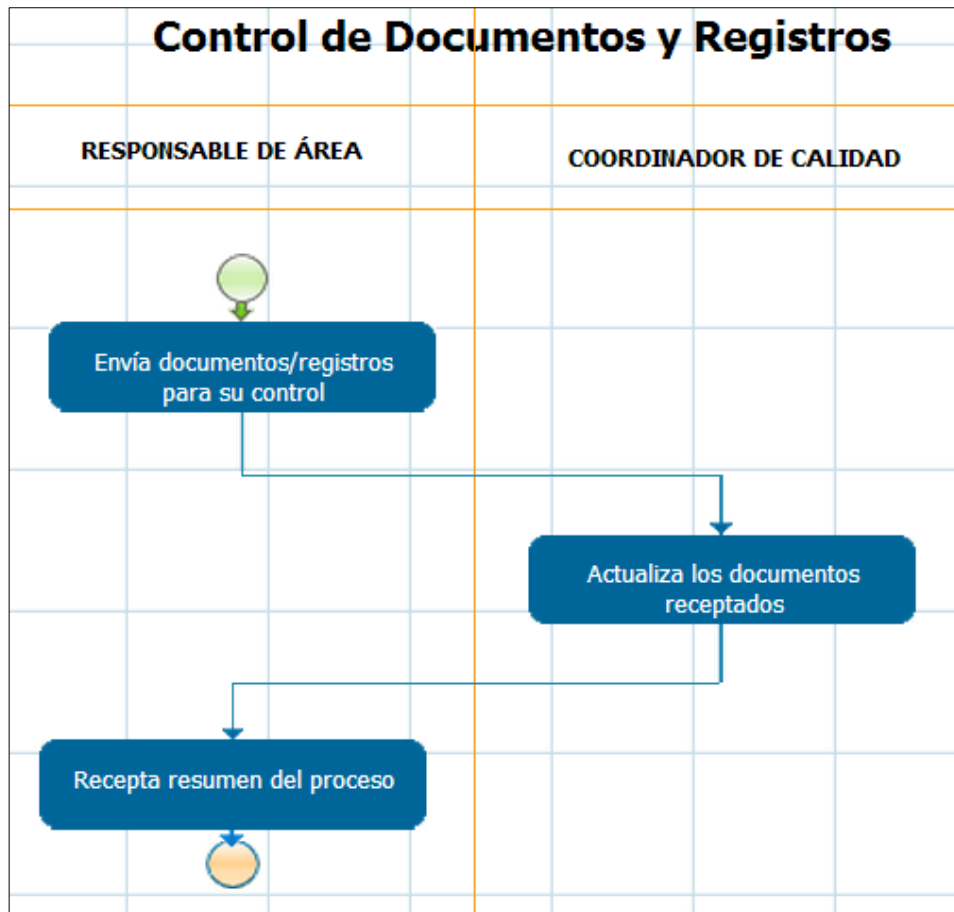


Fuente: Diagrama propuesto para el proceso Evaluación del desempeño.

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

El gráfico 4.2 muestra el diagrama realizado para la automatización del proceso Control de documentos y registros de Marketing Advice.

GRÁFICO 4.2

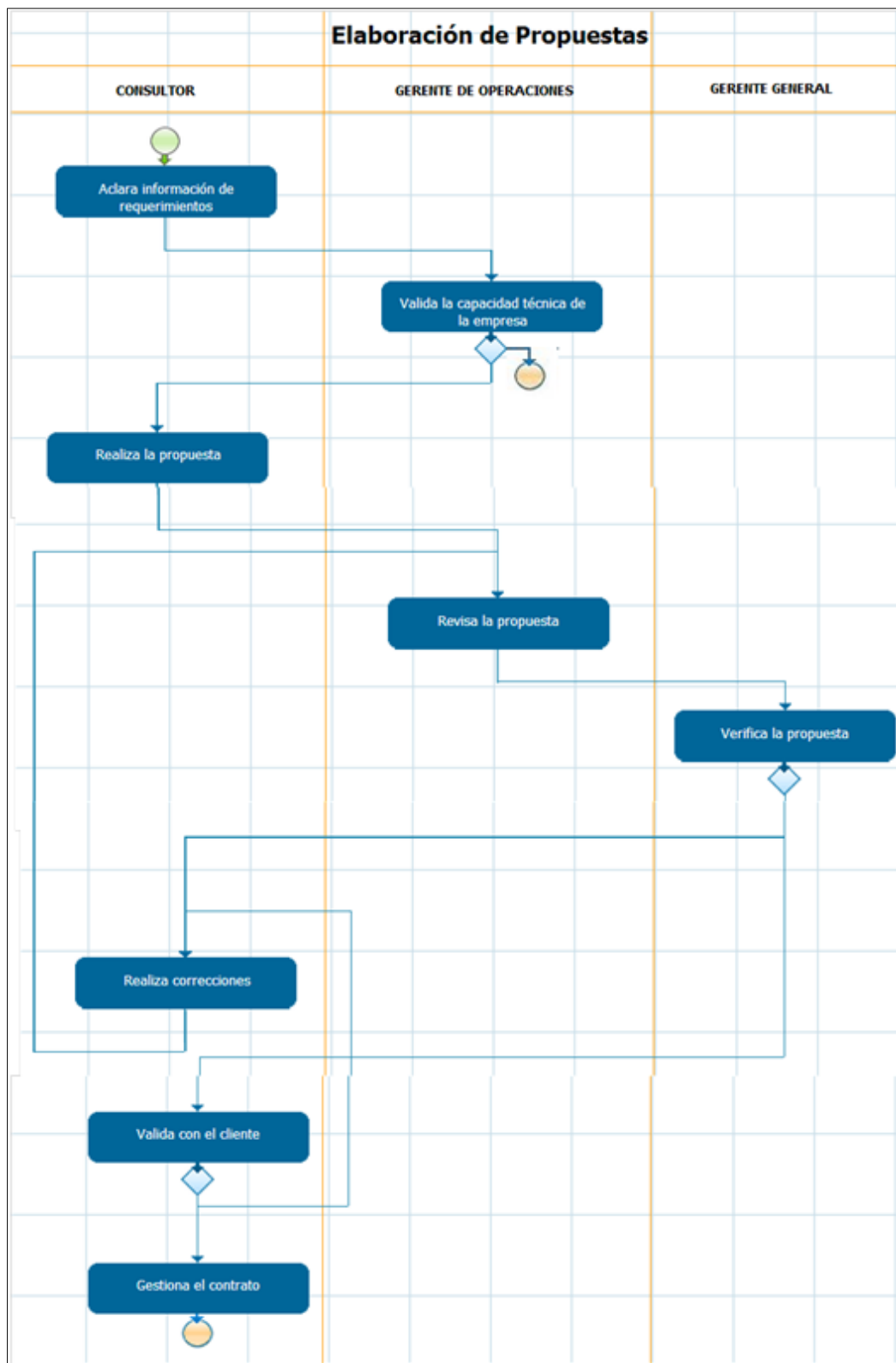


Fuente: Diagrama propuesto para el proceso “Control de documentos y registros”

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

El gráfico 4.3 muestra el diagrama realizado para la automatización del proceso Elaboración de propuestas de Marketing Advice.

GRÁFICO 4.3



Fuente: Diagrama propuesto para el proceso “Elaboración de propuestas”

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

4.5.2. Campos de los Formularios

El software utilizado no codifica automáticamente a los elementos del diagrama de flujo, por lo cual se determinó una codificación para la elaboración de las Tablas: 4.7, 4.8 y 4.9.

A continuación, se muestra la codificación establecida:

- Evaluación (EV)
- Tarea (T)

La tabla 4.7 muestra los campos que forman parte de los formularios del proceso Evaluación del desempeño 360°.

TABLA 4.7

Elemento	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Formularios y Campos	Editable
T1	Planifica la evaluación del desempeño	Elaborar el plan de evaluación del desempeño y adjuntarlo con el diccionario de competencias de la empresa.	Gerente de TH	FORMULARIO 1: * Adjuntar Plan de evaluación (Archivo Adjunto) * Adjuntar Diccionario de competencias (Archivo Adjunto)	SI
				FORMULARIO 2: *Apellidos y nombres del evaluado (Campo de texto) *Cargo del evaluado (Campo de texto) *Área a la que pertenece (Campo desplegable) *Competencias Específicas (Grilla)	SI
T2	Realizan la evaluación del	Llenar el formulario utilizando el diccionario	Evaluadores	FORMULARIO 1	NO
				FORMULARIO 2	NO

	desempeño	de competencias adjunto y cumplir los plazos establecidos en el plan.		FORMULARIO 3 * Fecha de evaluación (Campo de fecha) *Evaluador (Casilla de Verificación): -Jefe inmediato -Compañero -Supervisado -Cliente *Competencia a calificar, clasificadas por (Campo desplegable): - Organizacionales - Actitudinales *Calificación de competencias específicas. (Grilla) *Observaciones (Área de Texto)	SI
T3	Recepta los resultados	Imprime las evaluaciones realizadas	Tabulador de Evaluación	FORMULARIO 1	NO
				FORMULARIO 3	NO

		y las ordena por cada evaluado			
T4	Tabula y analiza los resultados	Tabular las evaluaciones, registrar los resultados consolidados, determinar los aspectos a mejorar del evaluado y enviar a los responsables de cada área para la toma de decisiones.	Tabulador de Evaluación	FORMULARIO 1	NO
				FORMULARIO 2	NO
				FORMULARIO 3	
				FORMULARIO 4 * Ingreso de resultados de tabulación (Campos de texto, con formato de número) * Tabla para ingreso de competencias a mejorar (Grilla)	SI
T5	Retroalimenta y genera acciones de mejora	Comunicar al evaluado sobre los resultados de sus evaluaciones y genera acuerdos para dar seguimiento.	Gerente de TH	FORMULARIO 4	NO
				FORMULARIO 5 *Fecha de retroalimentación (Campo de Fecha) *Tabla para ingreso de acciones de mejora, en donde se detalla (Grilla):	SI

				-Aspectos a mejorar -Acción a tomar -Acuerdos con el colaborador	
T6	Realiza el seguimiento	Implementar las acciones de mejora definidas, dar seguimiento y registrar los resultados de las mismas	Gerente de TH	FORMULARIO 5	NO
				FORMULARIO 6 *Fecha de seguimiento (Campo de Fecha) *Tabla de seguimiento a las acciones de mejora (Grilla): - Cumplimiento de acuerdos - Porcentaje de cumplimientos de acuerdos - Generación de resultados - Porcentaje de resultados generado - Observaciones	SI

Fuente: Formularios del proceso Evaluación del desempeño 360° automatizado.

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

La tabla 4.8 muestra los campos que forman parte de los formularios del proceso Control de documentos y registros.

TABLA 4.8

Elemento	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Formularios y Campos	Editabile
T1	Envía documentos/ registros para su control	Enviar los documentos y/o registros al Coordinador de Calidad para su control, explicando el motivo en caso de ser necesario.	Responsable de área	FORMULARIO 1 * Adjuntar Documento/registro (Archivo Adjunto)	SI
				FORMULARIO 2 *Nombre y Apellidos (Campo de texto) *Cargo (Campo de texto) *Área a la que pertenece (Campo desplegable) *Detalle del requerimiento de actualización. (Área de texto)	SI

T2	Actualiza los documentos receptados	Actualizar las versiones de los documentos receptados y eliminar o almacenar las versiones anteriores.	Coordinador de Calidad	FORMULARIO 1	NO
				FORMULARIO 2	NO
				FORMULARIO 3 *Código (Campo de texto) *Versión (Campo de texto) *Acción a tomar con la versión anterior del documento que ha sido actualizado (Campo desplegable) - Eliminar - Almacenar	SI

				FORMULARIO 4 * Tabla que contiene los siguientes campos (Grilla): - Código - Versión - Nombre del documento/registro - Ubicación: (Archivo Activo/Archivo Pasivo/Eliminar). - Detalle de la ubicación.	SI
T3	Recepta resumen del proceso	Obtener información de la gestión de la documentación.	Responsable de área	FORMULARIO 3	NO
				FORMULARIO 4	NO

Fuente: Formularios del proceso “Control de documentos y registros” automatizado.

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

La tabla 4.9 muestra los campos que forman parte de los formularios del proceso Elaboración de propuestas.

TABLA 4.9

Elemento	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Formularios y Campos	Editabile
T1	Especifica información de requerimientos	Contactar al cliente y aclarar la información de sus requerimientos	Consultor	FORMULARIO 1 *Nombre del consultor (Campo de texto) *Fecha de Solicitud (Campos de texto) *Fecha de elaboración de propuesta (Campo de fecha) *Datos generales del cliente (Campos de texto): -Entidad -Dirección -Nombre de la persona de contacto -Teléfono -E-mail *Servicio (s) requerido (s) por el cliente (Casillas)	SI

				de verificación): -Estudio de Mercado -Estudio de Posicionamiento -Estudio de Demanda -Estudio de hábitos y tendencias de consumo -Estudio de segmentación -Estudio de precios -Estudio de impacto promocional o publicitario -Test publicitario -Medición de servicio al cliente -Estudios de motivación -Auditoría de Tiendas	
T2	Valida la capacidad técnica	Verificar si la empresa cuenta con la	Gerente de Operaciones	FORMULARIO 1	NO

	de la empresa	capacidad técnica para cubrir los requerimientos del cliente		FORMULARIO 2 *Campo de validación (SI/NO) para determinar si la empresa posee la capacidad para seguir con el estudio (Campo desplegable) *Justificación de capacidad de la empresa (Campo de texto)	SI
EV1	¿Actualmente la empresa posee la capacidad técnica para cumplir con los requerimientos del cliente?	SI.- Continuar con la actividad T3 NO.- Fin del proceso	Sistema	SI NO	NO
T3	Realiza la propuesta	Elaborar la propuesta de acuerdo a los requerimientos del	Consultor	FORMULARIO 3 *Elaboración de la propuesta: -Proyecto (Campo de texto)	SI

		cliente		-Tiempo de entrega (Campo de texto) -Descripción detallada de la propuesta (Área de texto) -Productos a entregar (Área de texto) -Precio (Campo de moneda) -Forma de Pago (Campo de texto) -Valor agregado que ofrece MK a los servicios requeridos (Área de texto)	
				FORMULARIO 4 *Documentos que sustenten la propuesta (Archivo Adjunto)	SI
				FORMULARIO 5 *Campo de validación (SI/NO) para determinar si existe Términos de Referencia (Campo desplegable)	SI

EV2	¿Existen Términos de Referencia?	SI.- Ir a la actividad T4 NO.- Continuar con la actividad T5	Sistema	SI NO	NO
T4	Adjunta Términos de Referencia	En caso de ser necesario, se adjunta los TDR´s que el cliente solicita	Consultor	FORMULARIO 6 *Adjuntar TDR´s (Archivo Adjunto)	SI
T5	Revisa la propuesta	Revisar la propuesta realizada por el consultor y emite las observaciones correspondientes	Gerente de Operaciones	FORMULARIO 1	NO
				FORMULARIO 3	NO
				FORMULARIO 4	NO
				FORMULARIO 6	NO
				FORMULARIO 7 *Observaciones emitidas por el Gerente de Operaciones -Observaciones de la propuesta (Área de texto)	SI
T6	Verifica la	Analizar la propuesta	Gerente	FORMULARIO 1	NO

	propuesta	realizada por el consultor, la cual contiene las observaciones del Gerente de Operaciones	General	FORMULARIO 3	NO
				FORMULARIO 4	NO
				FORMULARIO 6	NO
				FORMULARIO 7	NO
				FORMULARIO 8 *Observaciones emitidas por el Gerente General -Observaciones de la propuesta (Área de texto) *Campo de validación (SI/NO) para determinar si la propuesta es aprobada (Campo desplegable)	SI
EV3	¿Propuesta aprobada?	NO.- Ir a la actividad T7 SI.- Continuar con la actividad T8	Sistema	SI NO	NO
T7	Realiza correcciones	Realizar las correcciones de acuerdo a las	Consultor	FORMULARIO 7	NO
				FORMULARIO 8	NO
				FORMULARIO 3	SI

		observaciones del Gerente de Operaciones y del Gerente General		FORMULARIO 4	SI
T8	Valida con el cliente	Entregar la propuesta y recoge observaciones del cliente	Consultor	FORMULARIO 9 *Observaciones emitidas por el cliente (Área de texto) *Campo de validación (SI/NO) para determinar si la propuesta es aprobada por el cliente (Campo desplegable)	SI
EV4	¿El cliente aprueba la propuesta?	NO.- Regresar a la actividad T7 SI.- Continuar con la actividad T9	Sistema	SI NO	NO
T9	Gestiona el contrato	Adjuntar el contrato que se ha establecido	Consultor	FORMULARIO 10 *Adjuntar el contrato (Archivo Adjunto)	SI

		con el cliente			
T10	Realiza seguimiento a la propuesta entregada	De acuerdo a la fecha de solicitud y fecha de entrega de la propuesta, se da seguimiento en base a la respuesta del cliente.	Gerente de Operaciones	FORMULARIO 10	NO
				FORMULARIO 11 *Fecha de Solicitud (Campo de Fecha) *Fecha de Elaboración de Propuesta (Campo de Fecha) *Tabla de seguimiento a propuesta (Grilla): - Acuerdos Establecidos - Cumplimiento - Observaciones	SI

Fuente: Formularios del proceso “Elaboración de propuestas” automatizado.

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

4.5.3 Simulación de la automatización

Se realizaron varias simulaciones durante el modelamiento de los procesos para comprobar su funcionalidad y viabilidad.

A continuación, se observa los formularios en ejecución del proceso evaluación del desempeño, a manera de ejemplo:


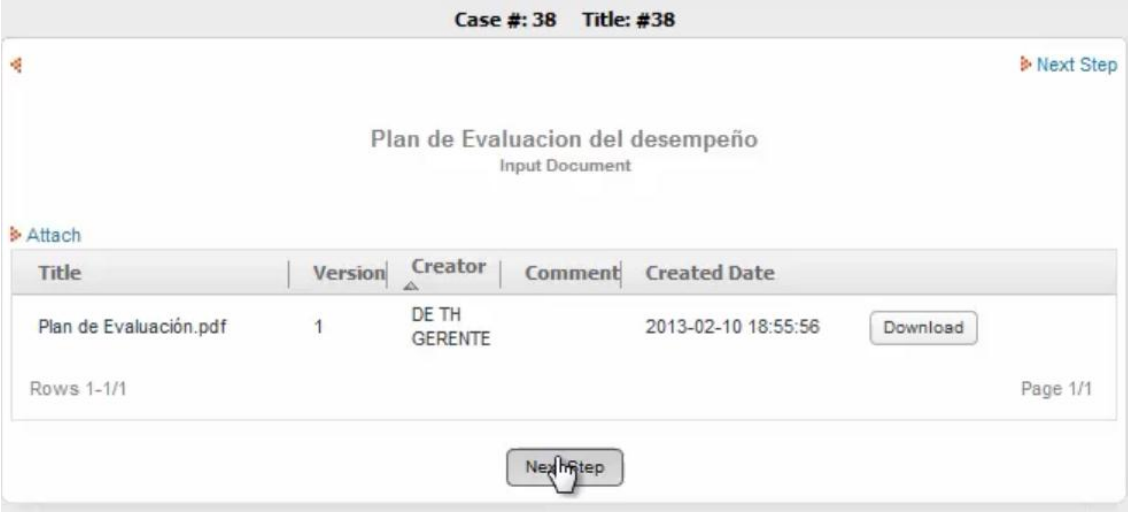
 PRIMER PASO: El Gerente de Talento Humano adjunta el plan de evaluación del desempeño y el diccionario de competencias, en formato pdf.

GRÁFICO 4.4



Case #: 38 Title: #38

Next Step

Plan de Evaluación del desempeño
Input Document

Attach

Title	Version	Creator	Comment	Created Date
Plan de Evaluación.pdf	1	DE TH GERENTE		2013-02-10 18:55:56

Download

Rows 1-1/1

Page 1/1

Next Step

Fuente: Automatización del proceso - Evaluación del desempeño

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

GRÁFICO 4.5

Case #: 38 Title: #38

Previous Step Next Step

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
INPUT DOCUMENT

Attach

Title	Version	Creator	Comment	Created Date	
Diccionario de Competencias.pdf	1	DE TH GERENTE		2013-02-10 18:56:20	Download

Rows: 1-1/1 Page: 1/1

Next Step

Fuente: Automatización del proceso - Evaluación del desempeño

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

A continuación, ingresa los datos de la persona que será evaluada, y las competencias específicas correspondientes al cargo del evaluado.

GRÁFICO 4.6

Case #: 38 Title: #38

Previous Step Next Step

Datos del Evaluado

* Apellidos y Nombre del Evaluado Segura Yumbia Martín Gabriel ✓

* Cargo del Evaluado Consutor ✓

* Área a la que pertenece Operaciones ✓

Ingresar las competencias específicas del evaluado de acuerdo al perfil establecido.

* Competencias Específicas

1.- Orientación a resultados ✓
2.- Trabajo en equipo ✓

Enviar

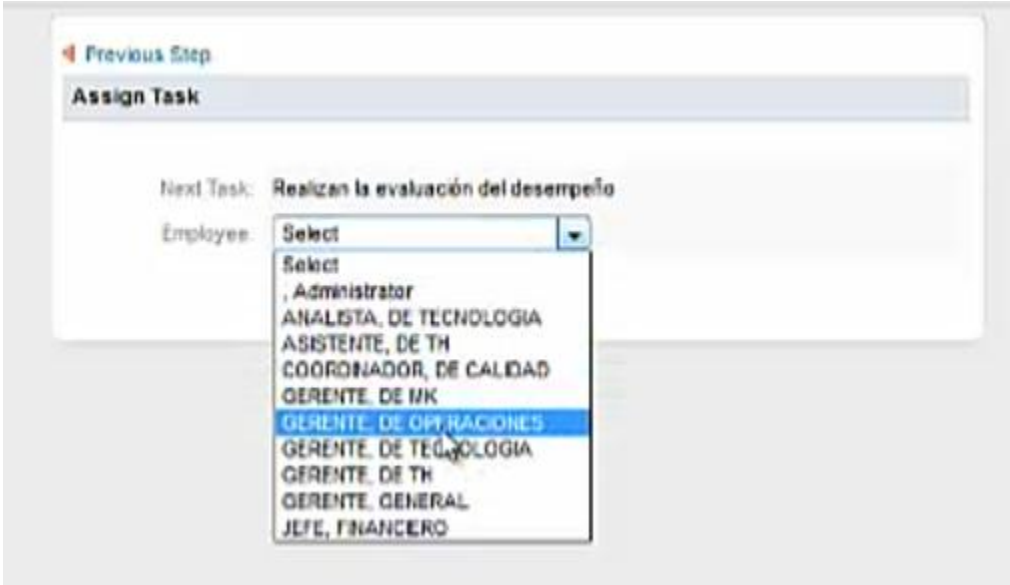
* Required field

Fuente: Automatización del proceso - Evaluación del desempeño

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

Selecciona a la persona que realizará la evaluación, y envía la evaluación.

GRÁFICO 4.7



Previous Step

Assign Task

Next Task: Realizan la evaluación del desempeño

Employee: **Select**

- Select
- , Administrator
- ANALISTA, DE TECNOLOGIA
- ASISTENTE, DE TH
- COORDINADOR, DE CALIDAD
- GERENTE, DE MK
- GERENTE, DE OPERACIONES**
- GERENTE, DE TECNOLOGIA
- GERENTE, DE TH
- GERENTE, GENERAL
- JEFE, FINANCIERO

Fuente: Automatización del proceso - Evaluación del desempeño

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña


 **SEGUNDO PASO:** La persona que fue seleccionada para realizar la evaluación califica de acuerdo a las competencias establecidas en el formulario e incluye sus observaciones.

GRÁFICO 4.8

Case #: 38 Title: #38

[Previous Step](#) [Next Step](#)

Apellidos y Nombres del Evaluado: Segura Yajaira Marín Gabriel

Cargo del Evaluado: Consultor

Área a la que pertenece: Operaciones

FORMULARIO DE EVALUACIÓN

En este formulario se evalúan las competencias del colaborador.

Evalue las competencias del colaborador, utilizando el diccionario de competencias y asigne la puntuación de acuerdo a los siguientes niveles de evaluación:

(4) SOBRESALIENTE: Considera que el colaborador muestra poseer la competencia en un 100%

(3) SATISFACTORIO: Considera que el colaborador muestra poseer la competencia en un 75%

(2) NECESITA MEJORAR: Considera que el colaborador muestra poseer la competencia en un 50%

(1) NO SATISFACTORIO: Considera que el colaborador muestra poseer la competencia en un 25%

TABLA DE CALIFICACIÓN

Fecha de Evaluación: 2013-02-10

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Orientación al cliente	4
Trabajo en equipo	4
Liderazgo y sentido de pertenencia	4
Creatividad e innovación	4
Adaptación al Cambio	4

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

Es hábil para poner en práctica ideas propias	4
Es puntual en el trabajo	4
Demuestra un alto grado de compromiso en realización de sus trabajos	4
Es respetuoso con los jefes y compañeros de trabajo	4

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Competencias Específicas: 1.- Orientación a resultados
2.- Trabajo en equipo

Calificar las competencias específicas mencionadas en los datos del evaluado, y que constan en el cuadro de texto anterior.

New		
Competencia	Calificación	
1. Orientación a resultados	3	Delete
2. Trabajo en equipo	4	Delete

Observaciones: Tiene que mejorar su relación con los compañeros de trabajo

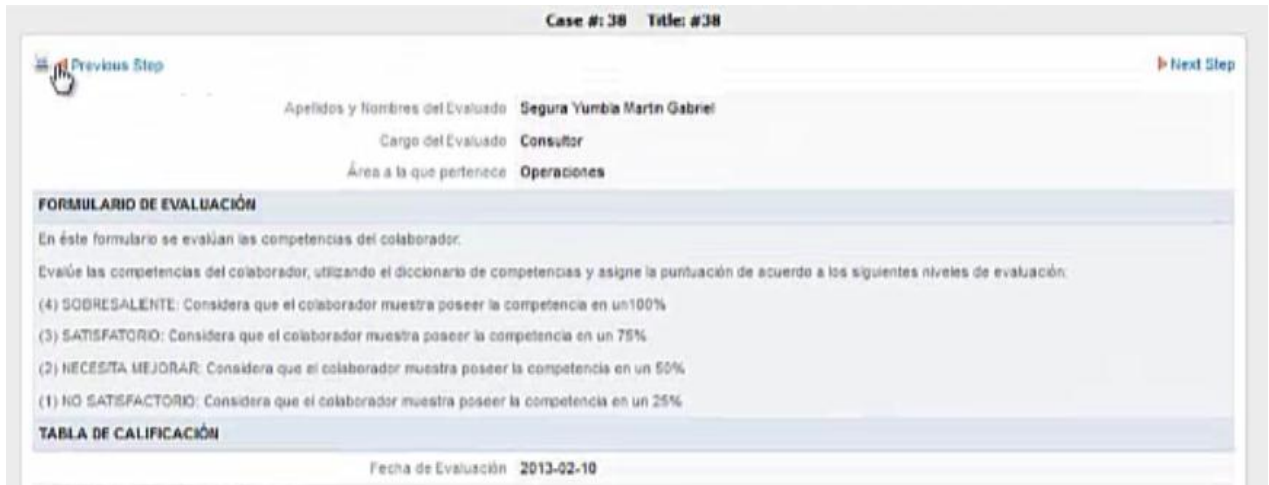
ENVIAR EVALUACIÓN

Fuente: Automatización del proceso - Evaluación del desempeño

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

- ✚ **TERCER PASO:** La persona asignada para tabular las evaluaciones, imprime los formularios llenos de cada uno de los evaluadores

GRÁFICO 4.9



Case #: 38 Title: #38

Previous Step Next Step

Apellidos y Nombres del Evaluado: Segura Yumbia Martín Gabriel

Cargo del Evaluado: Consultor

Área a la que pertenece: Operaciones

FORMULARIO DE EVALUACIÓN

En éste formulario se evalúan las competencias del colaborador.

Evalúe las competencias del colaborador, utilizando el diccionario de competencias y asigne la puntuación de acuerdo a los siguientes niveles de evaluación:

(4) SOBRESALIENTE: Considera que el colaborador muestra poseer la competencia en un 100%

(3) SATISFATORIO: Considera que el colaborador muestra poseer la competencia en un 75%

(2) NECESITA MEJORAR: Considera que el colaborador muestra poseer la competencia en un 50%

(1) NO SATISFATORIO: Considera que el colaborador muestra poseer la competencia en un 25%

TABLA DE CALIFICACIÓN

Fecha de Evaluación: 2013-02-10

Fuente: Automatización del proceso - Evaluación del desempeño

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

- ✚ **CUARTO PASO:** Una vez que el tabulador haya impreso y tabulado las evaluaciones correspondientes al colaborador, inicia nuevamente el proceso desde la actividad de tabulación e ingresa los resultados obtenidos.

GRÁFICO 4.10

Case #: 39 Title: #39

Next Step

* Apellidos y Nombres del Evaluado: Segura Yumbie Martin Gabriel

* Cargo del Evaluado: Consultor

* Área a la que pertenece: Operaciones

TABULACIÓN DE LA EVALUACIÓN

* Competencias Organizacionales: 4

* Competencias Actitudinales: 5

* Competencias Específicas: 2

* TOTAL: 1

Enlistar las competencias tanto organizacionales, actitudinales y específicas, que necesitan mejora priorizandolas, siendo 1 la de mayor urgencia.

New

COMPETENCIAS A MEJORAR

1

Delete

ENVIAR

Fuente: Automatización del proceso - Evaluación del desempeño

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña


 QUINTO PASO: El Gerente de Talento Humano retroalimenta los resultados al evaluado, para determinar acciones de mejora y acuerdos con el colaborador en cuanto al mejoramiento necesario.

GRÁFICO 4.11

Case #: 39 Title: #39

◀ Previous Step ▶ Next Step

ACCIONES DE MEJORA

Fecha de retroalimentación: 2013-02-10

Detallar las acciones de mejora en base a los resultados del desempeño del colaborador, y establecer acuerdos conjuntamente con el colaborador.

▶ New

	* Aspectos a mejorar	* Acción a tomar	* Acuerdos con el colaborador	
1	Trabajo en equipo	Dinámicas de grupo en el departamento	Ser más participativo	Delete
2	Orientación a resultados			Delete

Enviar

Fuente: Automatización del proceso - Evaluación del desempeño

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

Luego de realizar el seguimiento a las acciones de mejora y los acuerdos a los que se llegó con el colaborador, el Gerente de Talento Humano ingresa a los resultados del seguimiento y finaliza el proceso.

GRÁFICO 4.12

Case #: 39 Title: #39

◀ Previous Step ▶ Next Step

SEGUIMIENTO A LAS ACCIONES DE MEJORA

Fecha del seguimiento: 2013-02-10

	* ¿Se cumplieron los acuerdos?	* % De cumplimiento de acuerdos	* ¿Las acciones de mejora generaron los resultados esperados?	* % De resultados generados
1	Si ▼	80 %	Si ▼	60 %

OBSERVACIONES: Se necesita desarrollar aún más el trabajo en eq

Enviar

Fuente: Automatización del proceso - Evaluación del desempeño

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

El funcionamiento total de los procesos automatizados se puede visualizar en los siguientes anexos, los cuales están diseñados como manuales digitales de los procesos:

- Anexo F.1: Proceso de evaluación del desempeño 360°.
- Anexo F.2: Proceso de control de documentos y registros.
- Anexo F.3: Proceso de elaboración de propuestas.

4.5.4 Monitoreo de la automatización

El monitoreo de los procesos automatizados se lo realizó con la finalidad de demostrar los beneficios de tener un proceso automatizado, pues se obtiene reportes en tiempo real y por ende la medición de indicadores se facilita.

Para el monitoreo se utilizaron los datos generados por medio de los formularios en la simulación de los procesos; se seleccionó un indicador por proceso automatizado a manera de ejemplo.

En las tablas 4.10, 4.11 y 4.12 se visualiza el análisis generado en base a los reportes de los campos de ProcessMaker.

TABLA 4.10

NOMBRE				ESTÁNDAR	
Documentos y registros actualizados				>=90%	
DESCRIPCIÓN					
Determina el porcentaje de documentación que ha sido actualizada con relación al total por actualizar.					
FÓRMULA					
(Número de documentos actualizados/Total de documentos por actualizar)*100					
VALORES OBTENIDOS					
Período analizado: noviembre 2012 – febrero 2013					
MES	Acción	APP_NUMBER	Documento/registro adjuntado	Nombre del documento/registro	Versión
nov-12	Actualizar	13	Formato de Evaluación de Desempeño	Formato de Evaluación de Desempeño	2
nov-12	Actualizar	15	Formato de planificación operativa		
dic-12	Actualizar	14	Formato de Elaboración de Propuestas	Formato de Elaboración de Propuestas	3
dic-12	Actualizar	16	Formato de Selección de Proveedores	Formato de Selección de Proveedores	2
dic-12	Actualizar	24	Encuesta de Servicio al Cliente	Encuesta de Servicio al Cliente	4
ene-13	Actualizar	25	Instructivo de Grupo Focal	Instructivo de Grupo Focal	4
ene-13	Actualizar	27	Formato de Seguimiento a propuestas	Formato de Seguimiento a propuestas	3
feb-13	Actualizar	28	Lista de Precios	Lista de Precios	2
feb-13	Actualizar	29	Formato de Registro de Asistencia	Formato de Registro de Asistencia	2
feb-13	Actualizar	30	Diccionario de competencias		

EVOLUCIÓN HISTÓRICA		
Rótulos de fila	Cuenta de Documento/registro adjuntado	Cuenta de Nombre del documento/registro
Enero	2	2
Febrero	3	2
Noviembre	2	1
Diciembre	3	3
Total general	10	8

Documentos y registros actualizados

Mes	Porcentaje
nov-12	50%
dic-12	100%
ene-13	100%
feb-13	67%

OBSERVACIONES
En los meses de noviembre y febrero, no se ha cumplido el estándar del indicador, por lo que se recomienda verificar la documentación por actualizar.

Fuente: Proceso automatizado – Control de Documentos y Registros

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

TABLA 4.11

NOMBRE		ESTÁNDAR	
Tiempo promedio de respuesta a los requerimientos de propuestas		<=4 días	
DESCRIPCIÓN			
Muestra el tiempo promedio que se tarda la empresa elaborar las propuestas y entregarlas al cliente.			
FÓRMULA			
$\sum(\text{Fecha de respuesta}-\text{Fecha de solicitud}) / \text{Total de solicitudes receptadas}$			
VALORES OBTENIDOS			
Período analizado: noviembre 2012 – febrero 2013			
MES	APP_NUMBER	Fecha de Solicitud	Fecha de Elaboración de Propuestas
nov-12	1	05-nov-12	07-nov-12
nov-12	5	12-nov-12	15-nov-12
dic-12	9	03-dic-12	07-dic-12
ene-13	21	14-ene-13	17-ene-13
ene-13	22	28-ene-13	31-ene-13
feb-13	26	04-feb-13	06-feb-13

EVOLUCIÓN HISTÓRICA			
MES	Total de solicitudes receptadas	Diferencia de días	INDICADOR
Noviembre	2	5	2,50
Diciembre	1	4	4,00
Enero	2	6	3,00
Febrero	1	2	2,00

Tiempo promedio de respuesta a los requerimientos de propuestas

MES	INDICADOR
Noviembre	2,50
Diciembre	4,00
Enero	3,00
Febrero	2,00

OBSERVACIONES
Durante el período analizado, se ha logrado el estándar determinado y se ha optimizado en los dos últimos meses.

Fuente: Proceso automatizado – Elaboración de Propuestas

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

TABLA 4.12

NOMBRE			ESTÁNDAR
Eficacia de las acciones tomadas para el mejoramiento del desempeño			>=90%
DESCRIPCIÓN			
Mide porcentaje de acciones para el mejoramiento del desempeño que luego de aplicarlas consiguieron los resultados esperados.			
FÓRMULA			
(valor logrado/ valor planificado) *100			
VALORES OBTENIDOS			
Período analizado: noviembre 2012 – febrero 2013			
MES	APP_NUMBER	Nombre del evaluado	Porcentaje de Resultados Generados
nov-12	2	Karen Aguilar	50%
nov-12	3	Paúl Ruiz	73%
nov-12	4	Ernesto Ponce	62%
nov-12	6	Daniela Días	84%
nov-12	7	Martin Segura	66%
dic-12	8	Karen Aguilar	84%
dic-12	10	Paúl Ruiz	98%
dic-12	11	Ernesto Ponce	100%
dic-12	12	Daniela Días	76%
dic-12	17	Martin Segura	97%
ene-13	18	Karen Aguilar	65%
ene-13	19	Paúl Ruiz	67%
ene-13	20	Ernesto Ponce	87%
ene-13	23	Daniela Días	89%
ene-13	31	Martin Segura	98%
feb-13	32	Karen Aguilar	100%
feb-13	33	Paúl Ruiz	96%
feb-13	34	Ernesto Ponce	91%
feb-13	35	Daniela Días	79%
feb-13	36	Martin Segura	89%

EVOLUCIÓN HISTÓRICA				
Nombre del evaluado	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO
Karen Aguilar	50%	84%	65%	100%
Paúl Ruiz	73%	98%	67%	96%
Ernesto Ponce	62%	100%	87%	91%
Daniela Días	84%	76%	89%	79%
Martin Segura	66%	97%	98%	89%

Eficacia de las acciones tomadas para el mejoramiento del desempeño

Evaluado	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO
Karen Aguilar	50%	84%	65%	100%
Paúl Ruiz	73%	98%	67%	96%
Ernesto Ponce	62%	100%	87%	91%
Daniela Días	84%	76%	89%	79%
Martin Segura	66%	97%	98%	89%

OBSERVACIONES	
El desempeño de la mayoría de los evaluados ha mejorado en los meses de diciembre y enero.	

Fuente: Automatización del proceso - Evaluación del desempeño

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

El plan de trabajo, el cronograma y el presupuesto que se desarrollan en este capítulo corresponden a la implementación de las propuestas diseñadas para el sistema de gestión por procesos en la empresa Marketing Advice.

Estos instrumentos servirán para impulsar la puesta en marcha de las propuestas generadas y con esto iniciar el proceso para la obtención de la certificación ISO 9001.

La planificación con el cronograma y el presupuesto proyectado, se encuentra en el Anexo G.

5.1 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS

El plan de implementación generado se desagrega en las siguientes fases, dentro de las cuales se definen las actividades necesarias para la ejecución de la propuesta del SGP:

- Actividades Generales
- Talento Humano
- Infraestructura
- Equipos y materiales
- Tecnología

- Normativa
- Documentación
- Medición de los procesos
- Auditoría a la implementación

La implementación propuesta tiene una duración de 108 días, contando meses de 20 días, pues solo se consideran los días laborables para la empresa, los cuales son 5 a la semana.

5.2 CRONOGRAMA DE TRABAJO PROPUESTO

Se estima que la implementación del sistema de gestión por procesos se lleve a cabo en 108 días.

La medición de los indicadores en cada proceso, se planifica realizarla junto con la ejecución en un lapso de 40 días, esto quiere decir que se obtendrán datos de por lo menos 2 meses con el objetivo de tener resultados objetivos.

En la tabla 5.1 se observa un resumen del cronograma a seguir para la implementación del SGP, por cada una de sus fases.

TABLA 5.1

NOMBRE DE LA TAREA	DURACIÓN
IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA MARKETING ADVICE	108 días
Actividades Generales	67 días
Talento Humano	26 días
Infraestructura	10 días
Equipos y materiales	11 días
Tecnología	29 días
Normativa	13 días
Documentación	20 días
Medición de los procesos	50 días
Auditoría a la implementación	41 días

Fuente: Plan de implementación para las mejoras

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

5.3 PRESUPUESTO PROYECTADO

En la Tabla 5.2 se observa el presupuesto asignado para cada fase de la propuesta de implementación:

TABLA 5.2

NOMBRE DE LA TAREA	COSTO
IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA MARKETING ADVICE	6800
Actividades Generales	0
Talento Humano	1200
Infraestructura	600
Equipos y materiales	5000
Tecnología	0
Normativa	0
Documentación	0
Medición de los procesos	0
Auditoría a la implementación	0

Fuente: Plan de implementación para las mejoras

Elaborado por: Grace Ávalos y Diana Quintuña

Luego de proyectar el presupuesto, se estima que la empresa necesitará \$ 6.800 USD para ejecutar la propuesta del sistema de gestión por procesos, obteniendo los siguientes beneficios en el mediano plazo:

- Al contar con un sistema de mejora continua, se reducirán los tiempos de ciclo de los procesos, con lo que se puede atender a más clientes, obteniendo mayores ingresos.

- Además, el tener un sistema basado en procesos genera una ventaja competitiva, ya que esto constituye la etapa previa para la obtención de la certificación ISO 9001:2008.
- Con la implementación de la propuesta, Marketing Advice podrá reducir los costos incurridos para la oferta de sus servicios, ya que al disminuir el tiempo en la ejecución de las actividades los sueldos de los colaboradores se amortizarán en menos tiempo de lo planificado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al culminar con el presente trabajo, las conclusiones y recomendaciones a las que se han llegado están relacionadas a los aspectos relevantes del diseño del sistema de gestión de calidad para la empresa Marketing Advice.

CONCLUSIONES

- Los principales clientes del sector de investigación de mercados son las grandes empresas y las multinacionales. La mayoría de pequeñas y medianas empresas en el Ecuador no consideran importante la inversión en investigación de mercados, por lo tanto se concluye que Marketing Advice se encuentra en un sector de mercado que todavía puede ser explotado.
- Luego del diagnóstico realizado, se evidenció que la empresa tiene un crecimiento sostenible en el mercado, sin embargo la aplicación de un SGP aportará valor agregado a operaciones de la empresa y por lo tanto a los servicios que ofrece.
- Actualmente la empresa no tiene definidos sus procesos, por lo que la identificación de problemas se torna difícil para los involucrados en los mismos.

- En el levantamiento de la situación actual, los principales hallazgos fueron: falta de documentación de los procesos de la empresa, inexistencia de procesos enfocados a la gestión de la calidad, no existe separación de funciones en algunos procesos y falta de medición de la gestión.
- El sistema de gestión por procesos para la empresa Marketing Advice se diseñó tomando en cuenta los requerimientos de la ISO 9001:2008, con la finalidad de que la organización pueda iniciar el proceso para la obtención de la certificación de calidad, lo cual constituye la primera etapa para la obtención de la certificación mencionada.
- La automatización de los procesos críticos de la empresa ayuda a mejorar el tiempo de ciclo, disminuir la rotación de la documentación y concentrar las tareas repetitivas, facilitando la ejecución del proceso.
- Las acciones más relevantes que la empresa necesita realizar para la implementación del SGP son: contratar el personal requerido, desarrollar la documentación necesaria, actualizar la normativa de la empresa y rediseñar la estructura física de la misma.
- El plan propuesto para la implementación del SGP propuesto contiene aspectos relevantes para el logro de los resultados esperados, este plan establece un tiempo de 4 meses aproximadamente.

RECOMENDACIONES

- Es necesario comenzar la implementación del sistema de gestión por procesos en las fechas definidas en la propuesta y cumplir los tiempos establecidos, para obtener los resultados esperados en un tiempo considerable.
- Un sistema de gestión por procesos debe ser diseñado y mejorado de forma conjunta con los ejecutores del proceso, por lo que se recomienda impulsar el trabajo en equipo dentro de toda la organización.
- La tecnología es un aspecto importante para los servicios que ofrece Marketing Advice, la misma que se encuentra en constante cambio, por lo cual se recomienda que la empresa se actualice periódicamente por medio de investigaciones en su área tecnológica para mantener y mejorar su competitividad.
- Luego de la implementación de las propuestas, se debe hacer una auditoría interna para evaluar los resultados de la ejecución de los procesos y generar mejoras.
- Se recomienda la actualización y mejora continua de los procesos en el transcurso del tiempo, superando cada vez más las expectativas de la empresa.
- Se recomienda que exista compromiso de la dirección para la ejecución del plan de implementación; además, el personal debe tener predisposición al cambio para romper

paradigmas y proponer mejoras para que los resultados obtenidos estén de acuerdo a las expectativas.

- La medición de los procesos a través de los indicadores de gestión es importante para la toma de decisiones basada en criterios objetivos, por lo que se recomienda que los procesos siempre sean medidos, ya que lo que no se mide no se controla, y lo que no se controla no se mejora.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. MEDINA GIOPP, (2005), *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico*. Santo Domingo R.D: Editora Búho. p. 33.
2. E. MUNILLA CALVO, *E-Business Colaborativo*. Madrid-España. p.113.
3. F. OGALLA SEGURA, (2005), *Sistema de Gestión- Una guía práctica*. España: Ediciones Díaz de Santos. p. 89.
4. F. REY SACRISTÁN (2003), *Técnicas de resolución de problemas*. España: FC Editorial. p. 80.
5. J. A. PÉREZ FERNÁNDEZ,(2010), *Gestión por procesos*. Madrid. ESIC Editorial. Cuarta edición. p. 184.
6. J. C. VERGARA, (2010), *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9011:2008*. España. Editorial Eumed. Primera Edición. p. 25 - 121.
7. J. IZAR LANDETA, (2004), *Las 7 herramientas básicas de la calidad*. México: Editora Universitaria Potosina. p. 90.
8. M. CALDAS, A. HERAS, (2011), *Empresa e iniciativa emprendedora*. España: Editex S.A. p. 33.
9. P. RIVEROS SILVA, (2007), *Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio*. Colombia: Ecoe Ediciones. p. 25.
10. WHEELLEN, THOMAS Y HUNGER J.DAVID, *Administración estratégica y política de negocios*. Décima edición, México, 2007

Leyes

11. Ley de Consultoría
12. Ley de Estadística impulsada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)
13. Ley de Régimen Tributario Interno
14. Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

Códigos

15. Código de Trabajo

Normas

16. Norma Española UNE 66175 (2003), *Sistemas de gestión de la calidad – Guía para la implantación de sistemas de indicadores*. España. Editorial AENOR. p. 6 y 7.
17. Norma Internacional de Calidad ISO 9001:2008, *Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. Cuarta edición. p.vi. - vii.
18. Norma Internacional de Calidad ISO 9000:2005, *Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario*. p.vi.- 1 -6

Publicaciones

19. Club BPM, (2011), *El libro del BPM 2011- Tecnologías, conceptos, enfoques metodológicos y estándares*. Madrid-España. p.6 – 10.
20. ENTROPÍA - Archivo de ideas, (2007), **Cuestión de prioridades**.
21. Junta de Catilla y León, (2004), *Guía para la gestión por procesos*. España. p. 10

Internet

22. (Directorio Electrónico Ecuatoriano):
www.direcuador.com/index.php?option=com_weblinks&catid=257&Itemid=23
23. (Encuesta Nacional de empleo, desempleo y subempleo (ENEMDU)):
24. Guía Telefónica, <http://www.guiatelefonica.com.ec>, “Servicios Call Center” Ecuador.
25. <http://www.asambleanacional.gov.ec/tramite-de-las-leyes.html>
26. <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt63/come76.pdf>
27. <http://www.cedatos.com.ec/publicaciones.php>
28. http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=92&Itemid=57
29. Ing. Edmundo Ramírez Torres, www.masterresearch.com.mx, “La Investigación de Mercados con el uso de Internet, sus ventajas y aplicaciones”, México.
30. (Planes de Negocios):
<http://www.guiaempresaxxi.com/completo-plan-de-negocios-bmp.html>
31. (Process Maker):
http://wiki.processmaker.com/index.php/Dynaforms_2.0

ANEXOS

- Anexo A.1: Diagramación de los procesos estratégicos (Situación actual)
- Anexo A.2: Diagramación de los procesos misionales (Situación actual)
- Anexo A.3: Diagramación de los procesos de apoyo. (Situación actual)
- Anexo B: Caracterización de macroprocesos.
- Anexo C: Manuales de Procedimientos propuestos.
- Anexo D: Indicadores de Gestión propuestos.
- Anexo E: Manual de uso ProcessMaker
- Anexo F.1: Proceso automatizado de evaluación del desempeño.
- Anexo F.2: Proceso automatizado de control de documentos y registros.
- Anexo F.3: Proceso automatizado de elaboración de propuestas.
- Anexo G: Plan, cronograma y presupuesto para la implementación.